

**LUCIANE CHRISTINE GUSSO RIBEIRO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL – AVALIAÇÃO EM UMA UNIDADE E  
UMA SUPERVISÃO DE UMA FÁBRICA DE ALIMENTOS**

**Monografia apresentada para obtenção  
do título de Especialista em  
Administração Industrial no Curso de  
Administração Industrial, do  
Departamento de Administração Geral e  
Aplicada da Universidade Federal do  
Paraná.**

**Orientador: Prof. Acyr Seleme**

**CURITIBA**

**ABRIL 2003**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>v</b>
<b>1 APRESENTAÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>3 REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA</b>	<b>3</b>
3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	4
3.2 PESQUISA DE CLIMA	7
3.3 A MOTIVAÇÃO HUMANA	14
3.4 HERZBERG: A SATISFAÇÃO A PARTIR DO ENRIQUECIMENTO DO CARGO	16
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
<b>5 A EMPRESA</b>	<b>20</b>
<b>6 MATERIAIS E MÉTODOS</b>	<b>23</b>
<b>7 RESULTADOS</b>	<b>26</b>
7.1 CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	26
7.1.1 Com relação aos cargos	26
7.1.2 Com relação ao sexo	26
7.1.3 Com relação ao estado civil	27
7.1.4 Com relação ao grau de escolaridade	27
7.1.5 Com relação ao tempo de empresa	28
7.1.6 Com relação a idade	29
7.1.7 Com relação ao horário de trabalho	29
7.1.8 Com relação aos dias da semana	30
7.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS DA UNIDADE E DA SUPERVISÃO	31

7.2.1 Com relação aos valores da empresa	31
7.2.1.1 Integridade	31
7.2.1.2 Austeridade com criatividade	31
7.2.1.3 Coesão	32
7.2.1.4 Comunicação	33
7.2.1.5 Orgulho	33
7.2.2 Com relação aos fatores motivacionais	35
7.2.2.1 Reconhecimento	35
7.2.2.2 Promoção para tarefas mais complexas	35
7.2.2.3 Realização profissional/Tipo de trabalho/Responsabilidade	36
7.2.3 Com relação aos fatores higiênicos	37
7.2.3.1 Salários e benefícios	37
7.2.3.2 Relação chefe x subordinado	37
7.2.3.3 Organização e planejamento	38
7.2.3.4 Cooperação entre colegas	39
7.2.3.5 Condições de trabalho	39
7.2.4 Perfil geral	40
7.3 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS DA SUPERVISÃO	
– observação por perguntas	43
7.3.1 Integridade	43
7.3.2 Austeridade com criatividade	43
7.3.3 Coesão	44
7.3.4 Reconhecimento	44
7.3.5 Promoção para tarefas mais complexas	45
7.3.6 Realização profissional/Tipo de trabalho/Responsabilidade	45
7.3.7 Salários e benefícios	46

7.3.8 Relação chefe x subordinado	47
7.3.9 Organização e planejamento	47
7.3.10 Cooperação entre colegas	48
<b>8 PROPOSTAS</b>	<b>49</b>
8.1 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA	49
8.2 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO	49
<b>9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>56</b>



## **RESUMO**

Estudo de caso da avaliação de Clima Organizacional realizada na unidade e na supervisão de uma fábrica de alimentos, no período de outubro de 2002 a abril de 2003 com o objetivo de comparar os resultados gerais obtidos, analisar os fatores que apresentarem problemas conforme o critério estabelecido pela pesquisa e propor ações para melhorar o clima organizacional. Discorre sobre os fatores que influenciam a motivação no trabalho e a influência do clima organizacional nos resultados das empresas. Baseia-se em dados provenientes de uma pesquisa com funcionários e entrevistas para entendimento do problema.

**Palavras-chave:** clima organizacional, motivação humana no trabalho.

## **1 APRESENTAÇÃO**

O presente trabalho é um estudo de caso que trata da Pesquisa de Clima Organizacional realizada na unidade de uma indústria de alimentos situada em Ponta Grossa – PR, a qual será citada como Empresa ABC.

## **2 INTRODUÇÃO**

Na empresa ABC a avaliação do Clima Organizacional busca dar sustentação ao Programa de Liderança iniciado há quatro anos com o objetivo de desenvolver os executivos e funcionários e criar condições para a realização das metas corporativas. Este programa teve início com a realização de um treinamento abrangendo os seguintes temas:

- Coesão: Liderança e Coaching
- Comunicação e Influência
- Comunicação e Feedback
- Aprendizagem acelerada
- Autoliderança ou Domínio Pessoal

As etapas posteriores do Programa de Liderança foram a Avaliação 360 e a realização de Simpósios de Liderança.

O objetivo deste trabalho é comparar os resultados gerais obtidos na unidade com os resultados obtidos em uma das supervisões, analisar os fatores que apresentarem problemas conforme o critério estabelecido pela pesquisa e propor ações para melhorar o clima organizacional.

Este trabalho é importante para dar conhecimento aos funcionários e chefias sobre aspectos do clima organizacional e propor ações que sejam significativas para os funcionários e que possam contribuir para o desenvolvimento das chefias e da

empresa.

### **3 REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA**

O mundo dos negócios está mudando rapidamente. Cada vez mais, a sobrevivência e o sucesso de uma organização dependerá do desempenho e das competências das pessoas, principalmente daquelas que trabalham com o conhecimento. Afinal, o desempenho organizacional está intimamente relacionado com o desempenho individual e coletivo. A única maneira de uma organização ter sucesso em uma sociedade e economia baseadas no conhecimento é extrair o máximo possível das pessoas que trabalham como o conhecimento. A vantagem competitiva e sustentável da empresa depende hoje da transformação do conhecimento em resultados organizacionais concretos. E boa parte do conhecimento corporativo ainda está na cabeça dos indivíduos. Apesar dos rápidos e profundos avanços da tecnologia da informação e seus poderosos softwares de integração do negócio, ainda são as pessoas que conferem inteligência, saber e competência para a organização. Como salienta Drucker, é necessário saber administrar os trabalhadores do conhecimento de modo a alcançar maior produtividade. O problema central está em aumentar gradativamente a produtividade do conhecimento. O desafio principal é fazer com que pessoas comuns realizem coisas extraordinárias.

As organizações modernas estão exigindo novos valores, novos parâmetros e novas práticas administrativas. Na base destas organizações estão as pessoas: o maior ativo e o maior passivo das organizações. Em um mundo novo e diferente onde os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho como mão-de-obra – já exauriram quase todas as suas possibilidades devido as tecnologias e aos modernos processos de trabalho, o segredo do sucesso organizacional está nas pessoas, sem as quais não existem organizações. Elas são o principal repositório do conhecimento e das vantagens competitivas das organizações.

O novo ambiente de negócios está impondo forte pressão e novas demandas

e desafios para as organizações e, principalmente, para sua administração. O processo de reexaminar e reinventar a empresa requer uma nova visão da organização. A noção de sucesso que se tem hoje é completamente diversa daquela que existia no passado. Os fatores de sucesso de hoje são outros. As fronteiras organizacionais de hoje são também diferentes: além de um novo e diferente relacionamento com uma rede de alianças e parceiros, um novo relacionamento com o tempo e espaço. E há de se pensar seriamente em um novo relacionamento com os próprios empregados. Os executivos precisam repensar as maneiras tradicionais com que se realizavam seus trabalhos por intermédio das pessoas. Tudo mudou.

Os fatores de sucesso que predominaram no século XX foram talhados para uma época que já passou: tamanho organizacional (produção em escala), clareza do papel (definição clara de responsabilidades), especialização (divisão do trabalho) e controle (através da hierarquia). Os fatores de sucesso que estão predominando no início do século XXI incluem aspectos completamente diversos como: velocidade (rapidez na resposta ao cliente), flexibilidade (capacidade de aprender e mudar tanto da organização como dos seus participantes), integração (mobilização integrada com iniciativa e participação) e inovação (criatividade para mudar rapidamente). (1)

## CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Verificamos que:

- a) Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas, que representam comportamentos potenciais e que somente influenciam o comportamento quando provocados.
- b) A provocação ou não destes motivos depende da situação real ou do

ambiente tal como é percebido pelo indivíduo.

- c) As propriedades do ambiente que envolve cada indivíduo servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciara o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- d) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão de motivação provocada.
- e) Cada espécie de motivação é dirigida para satisfação de uma diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará também em uma mudança de comportamento.

Dentro de todos estes aspectos, o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que:

- a) É percebida ou experimentada pelos participantes da empresa; e
- b) Influencia seu comportamento.

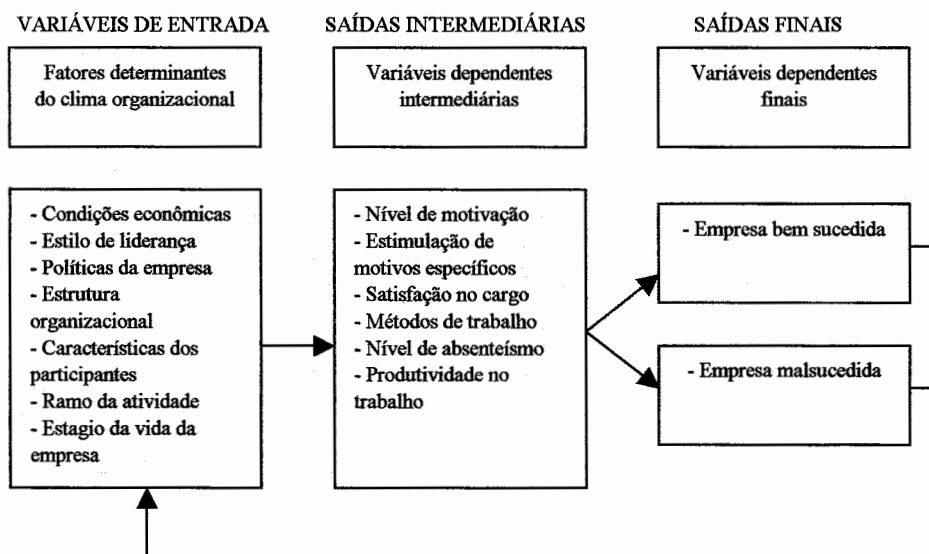
O termo clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizado, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio da vida da empresa. Esses fatores determinantes (variáveis de entrada) provocam fenômenos ou variáveis dependentes intermediárias (que são as saídas intermediárias), como o nível de motivação, a estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo,

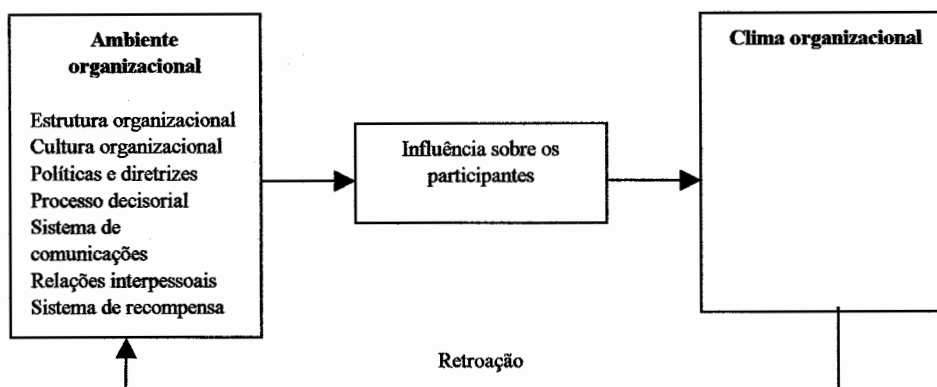
métodos de trabalho, nível de absenteísmo e de produtividade no trabalho. Esses fenômenos é que decidirão se a empresa será bem ou malsucedida, isto é, quais as variáveis dependentes finais produzidas (saídas finais).

Climas organizacionais diferentes podem ser criados e desenvolvidos pela variação das condições econômicas, do estilo de liderança, políticas da empresa, etc. Alguns climas organizacionais podem ser criados em um curto espaço de tempo e suas características permanecem relativamente estáveis. Uma vez criado, o clima organizacional passa a provocar poderosa influência sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho, satisfação no cargo, absenteísmo, produtividade, etc. (3)

#### UM ESQUEMA PARA VISUALIZAR O CLIMA ORGANIZACIONAL



## OS DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL



## PESQUISA DE CLIMA

Por meio do Planejamento Estratégico da empresa é possível analisar de forma permanente o ambiente, estudar a concorrência atual e potencial (novos entrantes), avaliar estratégias de parceria com fornecedores, clientes, analisar o mercado em geral. Internamente, procura-se otimizar recursos tecnológicos, a organização do espaço físico e os processos, identificar talentos e desenvolver o potencial de seus integrantes.

Na análise da realidade interna o maior desafio é conhecer as pessoas, o seu perfil e potencialidades, a capacidade de propor soluções e gerar resultados, empenhar-se na qualidade, conviver com tensões e conflitos.

Os processos de recrutamento e seleção buscam introduzir na empresa pessoas sintonizadas com a filosofia e rumos definidos, através da identificação de perfis que atendam as expectativas internas. Quanto mais eficaz a metodologia utilizada, maior a possibilidade de acerto na escolha. A dinâmica desta interação pessoa/empresa faz com que alguns prognósticos não se configurem. Profissionais que mostram na fase seletiva grande possibilidade de adaptação a realidade da empresa, pouco tempo depois se encontram frustrados e desmotivados. Em determinadas circunstâncias, pessoas que não apresentam o perfil desejado são admitidas e revelam-



se surpresas agradáveis, ajustando-se ao trabalho, sendo aceitas pelos colegas e capazes de contribuição. Não se trata de avaliar apenas o acerto ou erro no processo seletivo. Estes casos decorrem da capacidade de adaptação de quem chega, da atitude facilitadora ou dificultadora das lideranças e dos pares. Deve-se levar em consideração que as relações de poder, a competição ou cooperação na equipe, a aceitação das lideranças, constituem outros fatores do ambiente interno cuja variação é constante. Novos cenários se delineiam permanentemente e compete aos líderes dar atenção a estas configurações, visando adequar medidas e procedimentos a realidade em constante transformação.

O diagnóstico permanente do cenário interno e função de natureza complexa, uma vez que o líder é também sujeito neste processo e sua avaliação é afetado pelas próprias percepções, interesse pessoal, capacidade de escuta e de isenção.

Dada a dificuldade de assegurar estas condições de maneira constante nas lideranças, são necessários mecanismos formais de mapeamento da realidade interna, por meio de inventários estruturados, conhecidos como Pesquisas de Clima e de Qualidade de Vida, que investigam o ambiente interno e constituem, portanto, o ponto de partida para qualquer processo de mudança. A análise da Qualidade de Vida no Trabalho começa pelo diagnóstico do clima interno, pelo estudo das expectativas dos empregados e da sua percepção sobre a empresa, de modo a conhecer os fatores de satisfação e insatisfação. Este mapeamento do cenário externo e interno da organização tem sido exaustivamente salientado como a essência do gerenciamento eficaz.

Em especial é preciso conhecer como as pessoas se sentem na organização e como reagem aos processos de mudança. Quem são os líderes? Como tratam as pessoas? Como se estabelecem as relações nas equipes? Existe respeito, cooperação, envolvimento e compromisso?

Sem esta análise, qualquer modelo de mudança encontrará obstáculos e será

sepultado. Por tudo isto, antes da opção por determinado modelo de mudança, o passo essencial é saber como as pessoas estão se sentindo em relação a uma série de questões que dizem respeito as variáveis motivacionais:

- estratégia e objetivos da empresa;
- estilo de gerenciamento;
- salários;
- benefícios;
- relações dentro da empresa;
- sistemas internos de comunicação ;
- interesses e expectativas pessoais;
- relações entre os membros das equipes;
- características das tarefas;
- capacidade e estilo das lideranças;
- condições e recursos de trabalho disponíveis;
- percepção sobre benefícios e recompensas.

Na década de 80 grande parte das pesquisas investigava a maneira como os fatores relacionados eram percebidos pelos empregados, mas não considerava o valor e nem o grau em que afetavam a qualidade de vida das pessoas. Corria-se o risco de priorizar a solução de problemas de maior frequência mas que apresentavam pouca garantia de contribuir para melhorar o clima e a qualidade de vida.

Convém ressaltar que a pesquisa de clima parte da avaliação pessoal, portanto a percepção é variável de indivíduo para indivíduo. O estilo autoritário do líder, por exemplo, pode afetar negativamente a qualidade de vida de uma pessoa e não incomodar outra; a falta de determinado material de trabalho pode fazer com que alguém se negue a dar continuidade ao que faz, sentindo-se desmotivado, enquanto outro pode improvisar uma ferramenta, ou criar um instrumental alternativo,

percebendo a oportunidade como um espaço para a criatividade, contribuindo de maneira positiva para melhorar sua qualidade de vida.

A Pesquisa de Clima permite identificar a maneira como cada um se sente em relação a empresa onde trabalha. Para se tornar efetiva, tal pesquisa deve resultar da decisão política por parte da alta direção quanto aos obstáculos, itens a serem sondados, forma como será anunciada na empresa, e acima de tudo, como serão gerenciados os resultados.

A organização vive o desafio permanente de providenciar condições facilitadoras de desempenho, assegurando a consecução dos seus objetivos e atendendo as necessidades mais significativas dos indivíduos. Cada empregado traz consigo um conjunto de expectativas quanto a salário, benefícios, segurança, convivência. Por outro lado a organização também tem as suas expectativas: lealdade, ética, contribuição para melhorias. Estas demandas nem sempre são explicitadas claramente, nem se colocam em contratos formais mas deveriam fazer parte do chamado contrato psicológico que se estabelece na administração e deve ser renegociado permanentemente entre o indivíduo e a organização, na pessoa de seus dirigentes.

De ambos os lados estas expectativas mudam com o tempo e, portanto, um dos principais papéis do líder e, por meio de mecanismos de feedback, renegociar com eficácia o contrato psicológico. Este mecanismo assegura o diálogo pessoa-organização e orienta, de um lado, a definição de incentivos organizacionais e, de outro, a trajetória profissional dos indivíduos.

A Pesquisa de Clima permite identificar os fatores relevantes na relação do indivíduo com a organização, mediante mapeamento de uma complexa rede de motivos e expectativas individuais, permitindo avaliar o grau em que as expectativas individuais identificadas na pesquisa podem ser atendidas pela organização.

Os objetos de troca predominante são:

- salário por presença no trabalho;
- tarefas desafiadoras por lealdade;
- a compatibilidade entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos membros das equipes;
- a forma como as pessoas percebem e avaliam os incentivos atuais;
- as hipóteses sobre a qualidade de vida nos diferentes departamentos ou cargos.

O fator crucial da análise dos resultados e, após a identificação de expectativas, definir as que podem e as que não podem ser atendidas a curto prazo. Além disto, é essencial definir como serão tratadas as situações críticas identificadas, tais como:

- expectativas de promoção e carreira impossíveis de serem atendidas em função da totalidade dos cargos estabelecidos;
- solicitação de benefícios considerados inviáveis;
- lideranças avaliadas de forma negativa por grande parte dos pesquisados;
- casos de desmotivação decorrente de supercapacitação;
- deficiência na educação formal, analfabetismo;
- evidências de falta de treinamento e capacitação técnica;
- deficiências no sistema interno de comunicação;
- forte desgaste da imagem da empresa;
- conflitos dentro das equipes de trabalho;
- insatisfações ligadas a salários, recompensas, distribuição de resultados.

Por mais delicadas que sejam as constatações das pesquisas devem ser discutidas em fóruns específicos e definidas claramente as estratégias de encaminhamento. Este é o momento crítico de qualquer processo de mudança

organizacional.

Independentemente do modelo teórico ou da estratégia de mudança, o mapeamento do ambiente interno constitui matéria-prima para a renegociação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização. Os responsáveis por esta importante tarefa são os líderes que possuam habilidades facilitadoras do diálogo.

Parte das constatações da pesquisa de clima pode ser atendida pela empresa por meio de:

- programas de treinamento e desenvolvimento para suprir necessidade de melhoria da educação formal, reciclagem, atualização, capacitação para novas funções, prática de novas tecnologias;
- desenvolvimento de equipes de trabalho que contribuam para aumentar a cooperação, integrar os membros, equacionar conflitos;
- desenvolvimento gerencial enfocando ferramentas e habilidades de gerenciamento eficaz;
- programas de conscientização para a mudança;
- projetos de qualidade de vida que incluam programas preventivos de saúde, preparação para aposentadoria, formas de lidar com o estresse;
- alterações e ajustes nos planos de cargos e salários;
- programas de desenvolvimento integral da pessoa, que estimulem o autoconhecimento e a mudança de hábitos considerados não efetivos.

Quando as pesquisas de clima apontam a necessidade de mudanças estruturais, redesenho de sistemas e processos, programas de melhoria das relações interpessoais e de estímulo ao autodesenvolvimento, um conjunto de medidas se mostra necessário ao equacionamento de problemas apontados, dentre as quais:

- pesquisa permanente do grau de satisfação e qualidade de vida;
- análise permanente de valores e crenças que orientem as lideranças e os membros das equipes, relativos a natureza do comportamento

humano a relação da pessoa com a vida;

- definição e revisão compartilhada de estruturas, processos e das condições de trabalho, de modo a tornar as funções e as relações mais compatíveis com as expectativas individuais;
- estímulo a participação e ao envolvimento na tomada de decisão e a efetiva contribuição de todos nos processos de mudança e inovação;
- definição de sistemas de recompensa para premiar o esforço e a geração de resultados, e
- estímulo ao autoconhecimento, a postura proativa, ao desenvolvimento integral da pessoa que aumente a auto-estima e o prazer de viver.

Dentre os fatores apontados nas pesquisas de clima e observados no dia-a-dia das empresas, observam-se situações que dificultam a qualidade de vida nas organizações e prejudicam os resultados. Para o equacionamento destas questões são necessárias mudanças no funcionamento interno, nos processos, na estrutura de cargos e funções e no gerenciamento adequado dos recursos. Busca-se, deste modo, tornar a empresa produtiva e competitiva, investindo em inovação, modernização, melhoria de processos, desenvolvimento dos empregados. Tais medidas deflagram, inevitavelmente, mudanças que afetam as relações internas e merecem a atenção dos líderes pois provocam sentimentos e emoções que, mal administrados, prejudicam o clima e a qualidade de vida, afetando os resultados.

Deparam-se com a natureza sistêmica e integrada do funcionamento das organizações: problemas identificados exigem mudanças e estas afetam a qualidade de vida e podem provocar o surgimento de novos problemas. Os processos de mudança provocam medo, desgaste e polêmica, em consequência da forma como as pessoas aprenderam a lidar com a incerteza, do estilo de liderança predominante, dos valores que caracterizam a cultura organizacional e, em especial, o modo como o erro e as

críticas são tratados contribuem para melhorar ou piorar o clima. As mudanças nas organizações tomam por base diagnóstico indicador de problemas a serem priorizados através da definição de metas, do planejamento de ações integradas e estimulam o foco em estratégias, medidas estruturais individuais e grupais. Os modelos de mudança apresentam diferentes modelos de intervenção, decorrentes de pesquisas e experiências vividas nos diversos momentos sociais e econômicos. Tais modelos partem de diferentes pressupostos teóricos e metodológicos, enfocando variáveis conjunturais internas e externas. A profundidade das mudanças propostas determina a dimensão, o enfoque e o tipo de intervenção necessários, que incluem análise dos processos, avaliação de resultados e de desempenho, relações interpessoais e intrapessoais.

Os processos de mudança são permanentes nas organizações, que vivem a necessidade constante de alocar recursos, administrar as questões políticas e de poder, visando estabelecer mecanismos efetivos de negociação e convivência através de ajustes estratégicos, técnicos, políticos e humanos. (2)

## A MOTIVAÇÃO HUMANA

O estímulo a vontade de trabalhar das pessoas, ou seja, a motivação tem sido encarada como questão importante desde muito tempo atrás. Provavelmente, a sua importância vai aumentar ainda mais no futuro, a medida que o nível educacional das pessoas evoluir e a vida de tornar mais confortável.

Todos nós reconhecemos a importância da motivação humana. Mas como é que poderíamos motivar efetivamente as pessoas na prática? Como a motivação implica mexer com o coração e a mente das pessoas, provavelmente não existe know-how técnico que possa ser usado na resolução deste problema, e, portanto é também inviável buscar a sua padronização.

Na discussão da motivação humana, muitas vezes, tendemos a focar as diferenças, como a diferença entre as culturas americana e japonesa, a diferença de

personalidade entre as pessoas, e, com base nelas, procuramos aprofundar a análise. Considerações deste tipo podem ser muito interessantes do ponto de vista do estudo comparativo de culturas ou do estudo da natureza humana, mas não são muito aplicáveis para motivar realmente as pessoas e acabam conduzindo a becos sem saída.

O ponto de vista básico é o de não partir para a busca de tais diferenças, mas sim descobrir os aspectos em comum para a motivação humana. Existe uma quantidade surpreendente de aspectos em comum. A razão de as pessoas trabalharem não é meramente ganhar dinheiro, existem outros fatores que nos mantêm a procura de trabalhos condizentes. A questão central de qualquer processo de motivação humana é alcançar estes fatores.

Podemos comparar duas teorias relacionadas com a motivação humana, que são a hierarquia das necessidades humanas de Maslow e a teoria da motivação de Herzberg. De acordo com Maslow, os seres humanos possuem uma variedade de necessidades cuja importância relativa muda a medida que as pessoas se tornam mais abastadas. Essas diferentes necessidades correspondem aos fatores que levam a satisfação e aos fatores que levam a insatisfação definidos por Herzberg. Percebemos claramente que, para motivar as pessoas, precisamos nos esforçar não apenas para remover as fontes de insatisfação, mas também para tomar medidas incisivas no sentido de prover fontes de satisfação. Esses fatores que levam a satisfação podem ser entendidos como os fatores, além do dinheiro, mencionados anteriormente.

Nas considerações sobre a motivação humana, devemos contemplar questões sobre o conteúdo do trabalho em si, a maneira como o trabalho é distribuído e o significado que ele tem para nós. A razão disso é que a criação de fatores que levam a satisfação torna-se mais difícil ou mais fácil, dependendo da própria natureza do trabalho e da maneira como ele é distribuído. (4)



## HERZBERG: A SATISFAÇÃO A PARTIR DO ENRIQUECIMENTO DO CARGO

A teoria da motivação de Frederick Herzberg foi formulada com base em um estudo empírico, realizado, inicialmente, com 200 engenheiros e contadores de indústrias de fabricação de metais, localizadas em Pittsburgh.

Após uma revisão e análise de teorias e pensamentos relacionados com o comportamento do indivíduo no trabalho, Herzberg (1964) levantou a hipótese dos “dois fatores”. Esta hipótese sugeria que os fatores que produziam satisfação no trabalho são distintos daqueles que produziam a sua insatisfação. O autor, em sua hipótese, considera que “o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho”.

Os fatores capazes de produzir insatisfação foram denominados pelo autor de higiênicos numa “analogia a forma em que o termo é usado na medicina preventiva”. Estes fatores, cita Herzberg, expressam o “impulso natural para evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente, mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados as necessidades biológicas básicas”. Os fatores higiênicos compreendem:

- a política e a administração da empresa;
- as relações interpessoais com os supervisores;
- supervisão;
- condições de trabalho;
- salários;
- status;
- segurança no trabalho.

Os fatores que produzem satisfação foram chamados de motivadores. Estes fatores “relacionam-se com aquela característica humana singular que é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente”.

Os fatores motivadores compreendem:

- realização;
- reconhecimento;
- o próprio trabalho;
- responsabilidade;
- progresso ou desenvolvimento.

Herzberg (1964), apesar de ver como vitais os benefícios higiênicos, questiona a consumação das necessidades humanas no trabalho em termos totalmente higiênicos. Esta visão unilateral “da natureza humana tem conduzido a desastrosas conseqüências de muito maior importância do que os custos monetários diretos destes programas para nossas organizações”. Os fatores motivadores enfrentam barreiras e resistências para sua implantação, e o autor vê, como motivo principal, o medo de “gerentes inadequados que não estão preparados para o desafio dos adultos dominantes”.

Herzberg (1968) propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do “enriquecimento do cargo”. Na proposta do autor, fica explícito que o enriquecimento do cargo propiciará a utilização eficiente do trabalhador. Esta proposição é contrária a racionalização do trabalho como meio para aumentar a eficiência, pensamento este muito divulgado na época.

O termo “enriquecimento do cargo” supõe a tarefa, mas não podemos confundi-lo com o que se denominava de “ampliação do cargo”, usado por cientistas do comportamento que acreditavam que o indivíduo teria maior satisfação no trabalho se sua tarefa fosse ampliada, ou seja, fosse aumentada em número de operações.

Herzberg (1968) diz que “o enriquecimento do cargo proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior”.

O autor lembra ainda que “o enriquecimento do cargo não é uma ocorrência

isolada, mas sim uma função contínua da direção das empresas”. Em relação aos recursos a serem aplicados em projeto com vista ao enriquecimento dos cargos, Herzberg (1968) considera que,

“... se apenas uma pequena parcela do tempo e do dinheiro que agora são aplicados a higiene fossem gastos em atividades de enriquecimento de cargos, o resultado em satisfação pessoal e lucros econômicos representaria um dos maiores dividendos já auferidos até o momento pelas empresas e a sociedade pelos seus esforços para obter gerência do pessoal”. (5)

#### **4 METODOLOGIA**

O presente trabalho é um estudo de caso, foi realizado a partir de uma análise transversal no período compreendido entre outubro de 2002 e abril de 2003. Foram utilizados dados secundários, pois foram analisados os dados de uma pesquisa já realizada. Também foram coletados dados primários em forma de entrevistas semi-estruturadas com atores chave da empresa.

Os dados foram tratados com estatística descritiva, em forma de quadros e tabelas.

Por se tratar de um estudo de caso não podemos generalizar para outras empresas, um fator limitante da metodologia utilizada, porém o trabalho serve como orientação para novos estudos.

## 5 A EMPRESA

A empresa iniciou as suas atividades em junho de 1944. Distante centena de quilômetros dos grandes centros nasceu a partir de um moinho de trigo e abatedouro-frigorífico de suínos.

Atualmente apresenta-se como um grupo empresarial de capital nacional com atuação em diversos setores de atividade dentro da produção de alimentos, está posicionada entre as maiores empresas de alimentos da América Latina e é uma das maiores exportadoras do País.

Já no final dos anos 40, produtos como a farinha de trigo, banha, lingüiça e salame começaram a levar a marca cada vez mais longe, vencendo com dificuldade os atoleiros das estradas e a lentidão dos trens. Outro desafio era transportar um grande volume de produtos frescos até a região Sudeste, especialmente para o estado de São Paulo. A solução foi inovadora: passou a transportar esses produtos por avião, já a partir de 1952. Os produtos passaram a ser associados com uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico.

Em 1968, o abate anual de frangos supera um milhão de unidades. Ao mesmo tempo, a empresa inicia os primeiros abates de peru, uma experiência que deu certo e fez do peru um grande carro-chefe entre os produtos da empresa.

A empresa inaugura os anos 70 com grande diversidade de operações, começando a exportar para o Oriente Médio e Europa e implanta um centro de pesquisa de genética animal e biotecnologia, hoje o maior da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.

Nos anos 80, em busca de novas alternativas de alimentos práticos e rápidos foi lançada a linha de empanados semiprontos congelados à base de carne de frango. Gradualmente as exportações aumentam e já em 1980 ultrapassam os US\$ 100 milhões. Em 1985, a empresa já era a maior exportadora brasileira de frango para o

Japão.

Um dos lançamentos mais marcantes dos anos 90 foi o de pratos prontos congelados, que tem como principal ingrediente a mais alta tecnologia de produção. Desde a sua fundação, a empresa tem se firmado com um dos maiores nomes no setor agroindustrial e na produção de alimentos. Na missão da empresa está claro seu objetivo primordial de produzir e comercializar alimentos, contribuindo para a qualidade de vida, o crescimento e a felicidade das pessoas.

Líder nacional em várias atividades, é uma das grandes empresas brasileiras: emprega atualmente mais de 32 mil pessoas, 12 unidades industriais e centros de distribuição espalhados pelo país, com escritórios de representação comercial na Inglaterra, Itália, Japão, Chile, Uruguai e Emirados Árabes. A empresa mantém hoje negócios com mais de 65 países.

A empresa, que sempre se destacou pela produção de alimentos derivados de carnes bovina, suína, de frango e de peru, nos últimos anos tem também acrescentado a seu perfil estratégico os incrementos da produção de alimentos industrializados prontos e semiprontos, feitos a partir de outras matérias-primas. Sensível às necessidades do consumidor contemporâneo, passou a atuar cada vez mais na fabricação e distribuição de produtos industrializados, congelados e resfriados, de maior valor agregado e que oferecem maior facilidade e versatilidade de preparo.

A unidade de Ponta Grossa é uma das plantas produtoras do grupo.

A liderança no mercado brasileiro se baseia na percepção pelo cliente da segurança alimentar e do valor agregado dos produtos.

A unidade de Ponta Grossa mantém-se alinhada a esses objetivos através de sua missão: “Atender as necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Criar valor para o acionista, para o cliente e para o consumidor. Contribuir para o crescimento e felicidade das pessoas”.

A visão de “sermos reconhecidos pela nossa capacidade de desenvolver e

produzir produtos altamente valorizados pelos consumidores por seu sabor e saudabilidade” é sustentada por um conjunto de valores que foram eleitos pela alta administração e estão sendo disseminados pela organização através do Programa de Liderança.

A unidade onde foi realizado este estudo de caso está localizada na Zona Urbana de Ponta Grossa, estado do Paraná, em uma área topográfica total de 1.134.312,57 m<sup>2</sup> sendo 27.980,10 m<sup>2</sup> de área construída e 1.106.332,47 m<sup>2</sup> reservados para futuros empreendimentos da companhia.

Para produzir dois novos segmentos alimentícios foi em busca de tecnologia de ponta e, em 1998, a unidade de Ponta Grossa abrigou uma nova fábrica. Em 1999 houve ampliação da fábrica.

No ano de 2002 a receita líquida atingiu R\$ 4,24 bilhões, com crescimento de 16,6% em relação a 2001. Os custos associados, contudo, superaram os de 2001 em 24,6%. O lucro bruto, de R\$ 1,3 bilhão, representou uma margem bruta de 30,7%, ante 35,1% em 2001.

O lucro operacional antes do resultado financeiro e da equivalência patrimonial (EBIT) foi de R\$ 338,9 milhões em 2002, versus R\$ 494,7 milhões em 2001. Em 2002, a relação EBIT/receita líquida resultou em 8,0% - 13,6% do ano anterior.

O EBITDA de 2002 totalizou R\$ 461,4 milhões, valor 24,3% inferior aos R\$ 609,3 milhões de 2001. Na comparação ano a ano, a margem EBITDA caiu de 16,8% para 10,9%.

O lucro líquido foi de R\$ 234,1 milhões em 2002. O montante é 15,5% superior aos R\$ 202,6 milhões apurados em 2001.

A captação de recursos é priorizada através de moeda nacional. A companhia contrata recursos de longo prazo no BNDES, também continua utilizando crédito rural e adiantamentos de contrato de câmbio para exportação.

## 6 MATERIAIS E MÉTODOS

O levantamento das informações foi feito através da aplicação de um questionário composto de 75 perguntas que mensuram os seguintes fatores:

### *Valores da empresa*

Orgulho – 5 perguntas

Comunicação – 5 perguntas

Coesão – 4 perguntas

Integridade – 5 perguntas

Austeridade com Criatividade – 5 perguntas

### *Fatores Higiênicos*

Organização e Planejamento – 6 perguntas

Relação Chefe e Subordinado – 9 perguntas

Salários e Benefícios – 7 perguntas

Cooperação entre colegas – 4 perguntas

Condições de trabalho – 6 perguntas

### *Fatores Motivacionais*

Realização Profissional, Tipo de trabalho e Responsabilidade – 8 perguntas

Reconhecimento – 4 perguntas

Promoção para tarefas mais complexas – 7 perguntas

Para cada pergunta foram propostas cinco alternativas de resposta:

1 – Discordo totalmente



- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Não concordo e nem discordo
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo totalmente

A pesquisa foi aplicada no mês de outubro de 2002 pela equipe de Recursos Humanos, sendo que os resultados foram divulgados para as chefias em dezembro de 2002. Para a equipe da supervisão em estudo os resultados foram apresentados em fevereiro de 2003. A aplicação da pesquisa foi feita por amostragem, a amostra mínima definida foi de 35% do quadro de funcionários por área e chefia. Na supervisão em estudo a pesquisa foi aplicada a 80% da equipe, o que corresponde a 12 pessoas. Na unidade 326 pessoas participaram da pesquisa, correspondendo a 44% do total de funcionários. A escolha das pessoas foi aleatória e definida pela área de Recursos Humanos.

Foi estabelecido o seguinte critério para análise qualitativa dos dados:

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>FREQUÊNCIA DE DISCORDÂNCIA</b>	<b>AÇÃO</b>
Sem problemas	0 a 25	Nenhum
Potencial problema	25,1 a 30	Plano de ação
Problema	30,1 a 40	Plano de ação
Problema grave	Acima de 40	Plano de ação

Pode-se observar alguns outros indicadores existentes na unidade que permitem mensurar o clima organizacional e que serão úteis posteriormente na análise dos resultados:

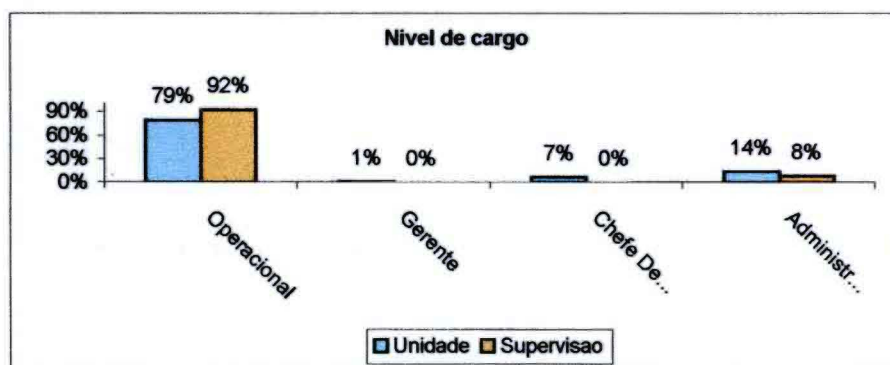
		2000	2001	jan - out 2002	
Turn-over		Unidade	19	15	17,07
		Supervisao			2,65
Absentismo		Unidade	3,35	2,75	2,55
		Supervisao			3,42
Acidente de trabalho		Unidade	6	7	15
		Supervisao	0	0	2
Numero de horas extras	Extra	Unidade	43.719,98	47.136,27	52.702,19
		Supervisao	-	-	-
	Dobradas	Unidade	19.743,14	11.511,38	17.164,21
		Supervisao	-	-	-
	Normais	Unidade	1.354.621,31	1.383.001,79	1.163.165,33
		Supervisao	-	-	-
Punições (advertencias e suspensoes)		Unidade	-	-	43
		Supervisao	-	-	0

## 7 RESULTADOS

### 7.1 CARACTERIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

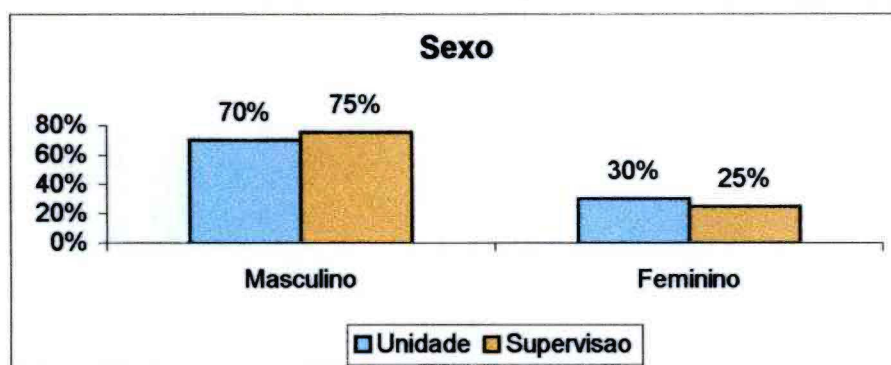
#### 7.1.1 Com relação aos cargos

A grande maior parte dos funcionários entrevistados possuíam cargos operacionais, sendo 79% na unidade e 92% na supervisão. Em cargos administrativos foram entrevistadas 14% na unidade e 8% na supervisão. As demais pessoas entrevistadas possuíam cargos de chefia.



#### 7.1.2 Com relação ao sexo

Conforme a amostragem pode-se observar que a maior parte dos funcionários tanto na empresa quanto na supervisão são do sexo masculino. Na unidade 70% são homens e 30% são mulheres. Na supervisão 75% são homens e 25% são mulheres.



### 7.1.3 Com relação ao estado civil

Na unidade a maioria dos funcionários, 56% do total das pessoas entrevistadas, é casada ou amasiada, sendo os demais solteiros, separados ou viúvos. Na supervisão 44% são solteiros, separados ou viúvos, 42% são casados ou amasiados e 8% não responderam a esta pergunta.

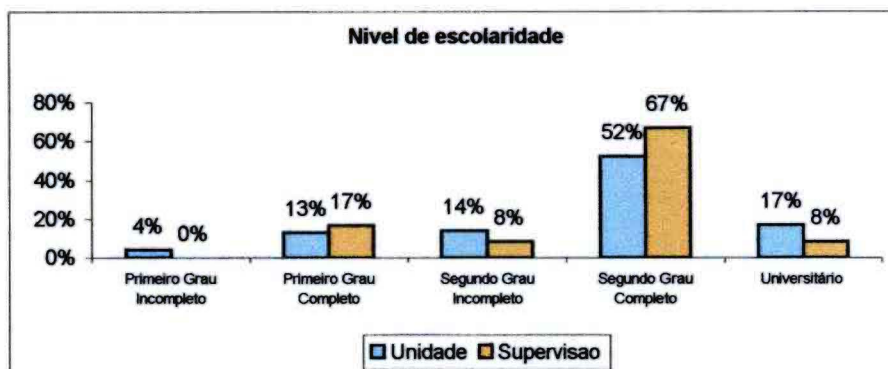


### 7.1.4 Com relação ao grau de escolaridade

Observa-se que apenas na unidade existem funcionários com primeiro grau incompleto, correspondendo a um total de 4% das pessoas entrevistadas. Ainda na unidade 13% possuem primeiro grau completo, 14% possuem segundo grau incompleto, 52% possuem segundo grau completo e 17% possuem grau universitário.

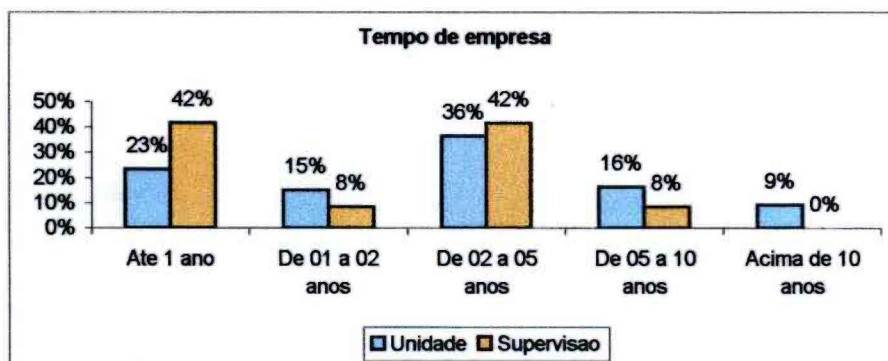
Na supervisão 17% possuem primeiro grau completo, 8% possuem segundo

grau incompleto, 67% possuem segundo grau completo e 8% possuem grau universitário.



#### 7.1.5 Com relação ao tempo de empresa

A maior concentração das pessoas entrevistadas está na faixa de 2 a 5 anos de empresa, sendo 36% na unidade e 42% na supervisão. Na supervisão observa-se ainda uma grande parte dos funcionários, 42% do total, com menos de 1 ano de empresa, sendo na unidade 23%. Na unidade 15% estão na empresa por 1 a 2 anos, 16% por 5 a 10 anos, e 9% a mais de 10 anos. Na supervisão 8% estão na empresa por 1 a 2 anos, 8% por 5 a 10 anos, e nenhum funcionário com mais de 10 anos de empresa.





### 7.1.6 Com relação a idade

Com relação a idade observa-se que a maior parte dos funcionários tem entre 26 e 35 anos, sendo 44% na unidade e 58% na supervisão. Na unidade, 4% dos funcionários entrevistados possuem menos de 20 anos, 38% entre 20 e 25 anos, 12% entre 36 e 45 anos e 2% acima de 46 anos, sendo que não há funcionários com mais de 55 anos. Na supervisão, 8% dos funcionários entrevistados possuem menos de 20 anos, 33% entre 20 e 25 anos, sendo que não há funcionários com mais de 35 anos.



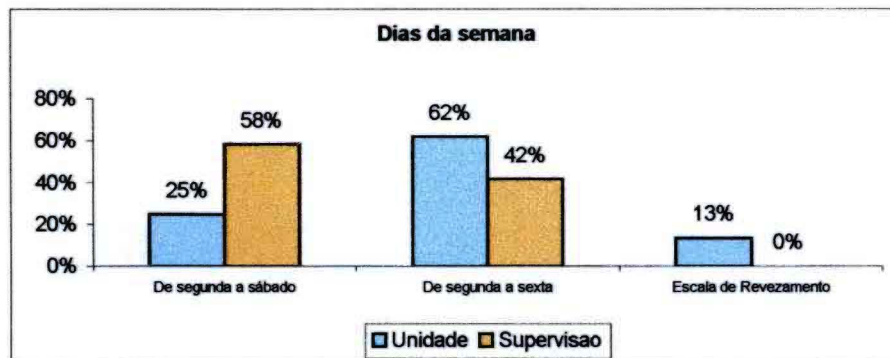
### 7.1.7 Com relação ao horário de trabalho

Na unidade 70% das pessoas entrevistadas trabalham em horário comercial, enquanto que na supervisão nenhum dos funcionários entrevistados trabalha neste horário. Na unidade 12% das pessoas entrevistadas trabalha no período da manhã, 6 % no período da tarde e 12% no período da noite. Na supervisão 58% das pessoas entrevistadas trabalha no período da manhã, 25 % no período da tarde e 8% no período da noite, 8% dos entrevistados não responderam a esta questão.



### 7.1.8 Com relação aos dias da semana

Na unidade 25% das pessoas entrevistadas trabalham de segunda a sexta-feira, 62% trabalham de segunda a sábado e 13% trabalham em escala de revezamento. Na supervisão 58% das pessoas entrevistadas trabalham de segunda a sexta-feira, 42% trabalham de segunda a sábado e não há funcionários em escala de revezamento.



## 7.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS DA UNIDADE E DA SUPERVISÃO

### 7.2.1 Com relação aos valores da empresa

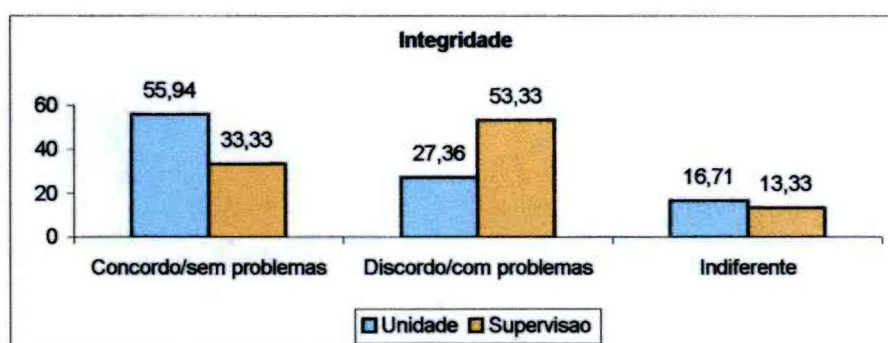
#### 7.2.1.1 Integridade

Na unidade 55,94% das pessoas entrevistadas reconhecem *Integridade* como um valor da empresa, 27,36% discordam e 16,71% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 33,33% das pessoas entrevistadas reconhecem *Integridade* como um valor da empresa, 53,33% discordam e 13,33% não concordam e nem discordam.

Aos pesquisados foi solicitada sua opinião sobre confiança, justiça, respeito, preconceito e aceitação (assumir) de erros na sua área de trabalho.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



#### 7.2.1.2 Austeridade com criatividade

Na unidade 57,2% das pessoas entrevistadas reconhecem *Austeridade com Criatividade* como um valor da empresa, 30,44% discordam e 12,36% não concordam

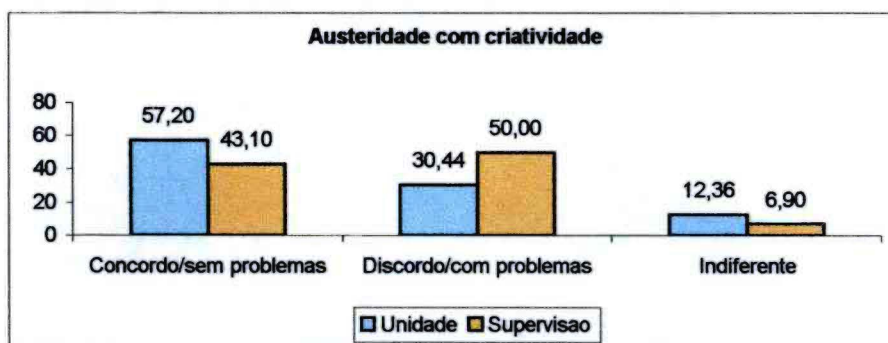


e nem discordam.

Na supervisão 43,1% das pessoas entrevistadas reconhecem *Austeridade com Criatividade* como um valor da empresa, 50% discordam e 6,9% não concordam e nem discordam.

Aos pesquisados foi solicitada sua opinião sobre desperdício, velocidade, recursos, burocracia e criatividade na sua área de trabalho.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



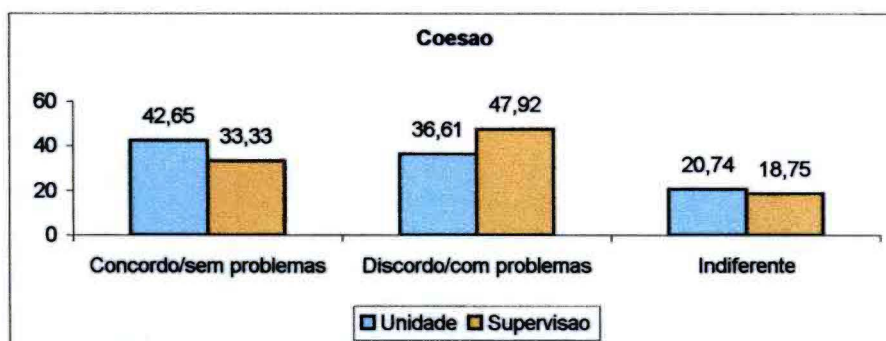
### 7.2.1.3 Coesão

Na unidade 42,65% das pessoas entrevistadas reconhecem *Coesão* como um valor da empresa, 36,61% discordam e 20,74% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 33,33% das pessoas entrevistadas reconhecem *Coesão* como um valor da empresa, 47,92% discordam e 18,75% não concordam e nem discordam.

Aos pesquisados foi solicitada sua opinião sobre relacionamento entre áreas, troca de experiências e cooperação na sua área de trabalho.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



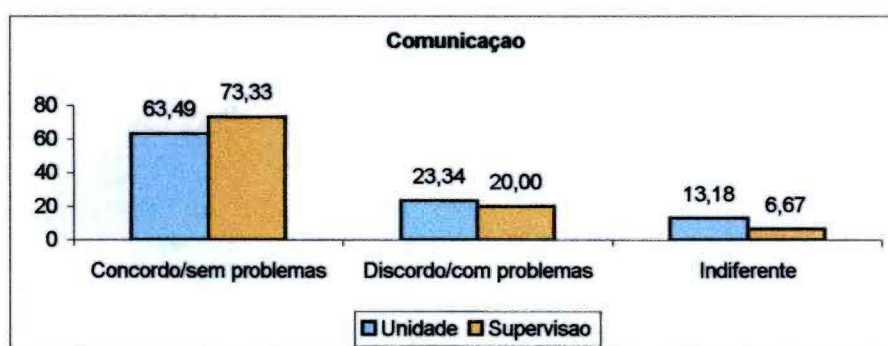
#### 7.2.1.4 Comunicação

Na unidade 63,49% das pessoas entrevistadas reconhecem *Comunicação* como um valor da empresa, 23,34% discordam e 13,18% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 73,33% das pessoas entrevistadas reconhecem *Comunicação* como um valor da empresa, 20% discordam e 6,67% não concordam e nem discordam.

Aos pesquisados foi solicitada sua opinião sobre comunicação entre áreas, informação de mudanças, rapidez na informação, transparência, conhecimento de normas na sua área de trabalho.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



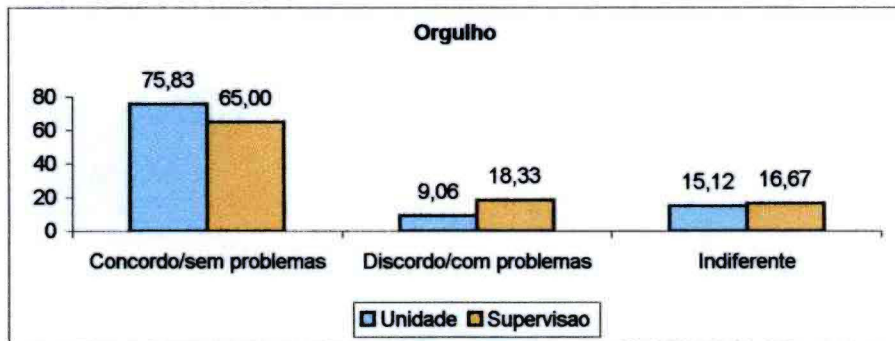
#### 7.2.1.5 Orgulho

Na unidade 75,83% das pessoas entrevistadas reconhecem *Orgulho* como um valor da empresa, 9,06% discordam e 15,12% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 65% das pessoas entrevistadas reconhecem *Orgulho* como um valor da empresa, 18,33% discordam e 16,67% não concordam e nem discordam.

Aos pesquisados foi solicitada sua opinião sobre como a família e seus amigos vêem a empresa, se eles indicariam a empresa para seus amigos trabalharem, se a empresa colabora com a comunidade, se gostam de trabalhar na empresa e se sentem orgulho de trabalhar na empresa.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



## 7.2.2 Com relação aos fatores motivacionais

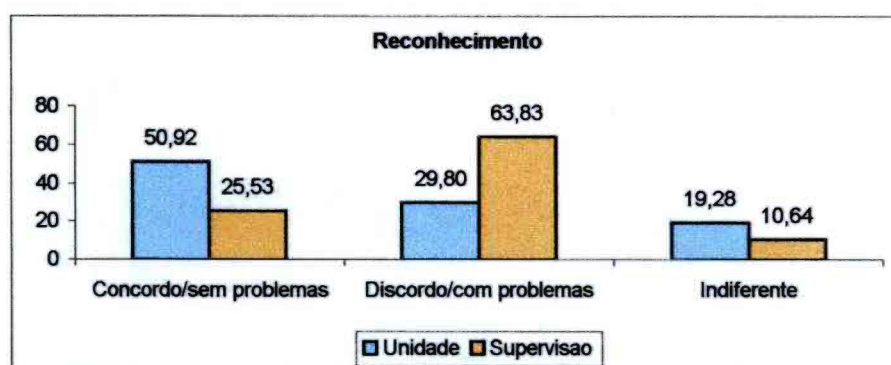
### 7.2.2.1 Reconhecimento

Na unidade 50,92% das pessoas entrevistadas responderam que são reconhecidas no seu trabalho, 29,80% discordam e 19,28% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 25,53% das pessoas entrevistadas responderam que são reconhecidas no seu trabalho, 63,83% discordam e 10,64% não concordam e nem discordam.

Aos pesquisados foi solicitada sua opinião sobre o reconhecimento do trabalho, valorização dos funcionários e de sua dedicação.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



### 7.2.2.2 Promoção para tarefas mais complexas

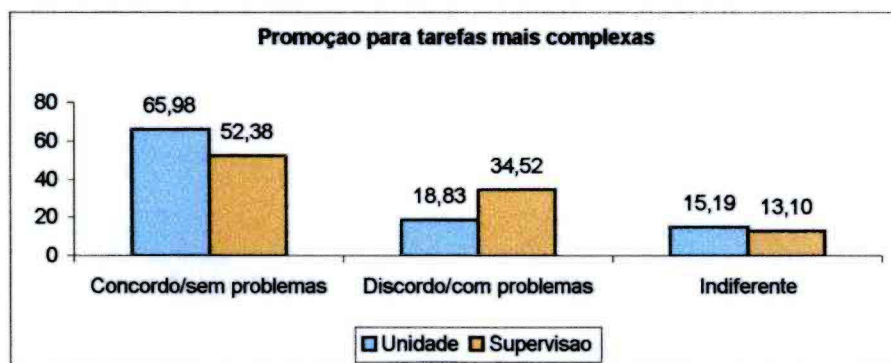
Na unidade 65,98% das pessoas entrevistadas responderam que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento, 18,83% discordam e 15,19% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 52,38% das pessoas entrevistadas responderam que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento, 34,52% discordam e 13,10% não concordam e nem discordam.



Foi perguntado as pessoas como percebiam os treinamentos oferecidos pela empresa, justiça nos processos seletivos internos, desafios, oportunidades de progresso e desenvolvimento.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



#### 7.2.2.3 Realização profissional/Tipo de trabalho/Responsabilidade

Na unidade 82,57% das pessoas entrevistadas responderam que se sentem realizadas e parte importante no processo, 9,02% discordam e 8,41% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 65,63% das pessoas entrevistadas responderam que se sentem realizadas e parte importante no processo, 28,13% discordam e 6,25% não concordam e nem discordam.

Foi perguntado as pessoas como se sentiam em relação a satisfação no trabalho, autonomia, capacidade de tomada de decisões, ser ouvido, criatividade, responsabilidade.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



### 7.2.3 Com relação aos fatores higiênicos

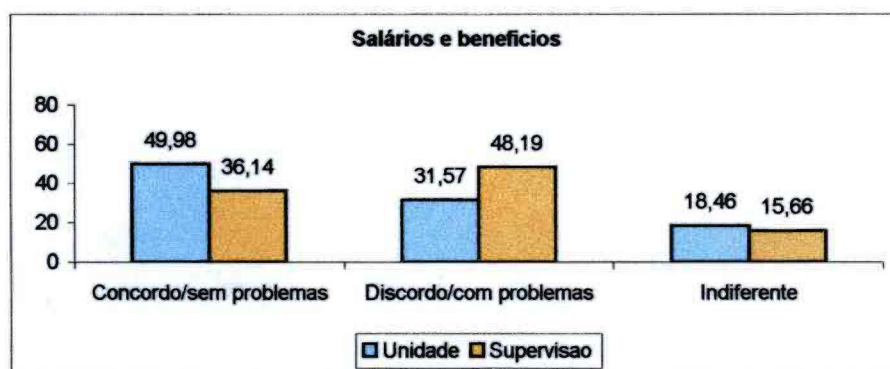
#### 7.2.3.1 Salários e benefícios

Na unidade 49,98% das pessoas entrevistadas responderam estar satisfeitas com o salário e benefícios oferecidos pela empresa, 31,57% discordam e 18,46% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 36,14% das pessoas entrevistadas responderam estar satisfeitas com o salário e benefícios oferecidos pela empresa, 48,19% discordam e 15,66% não concordam e nem discordam.

Foi perguntado as pessoas sua opinião sobre salários, benefícios, alimentação, assistência-médica e transporte oferecidos pela empresa.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



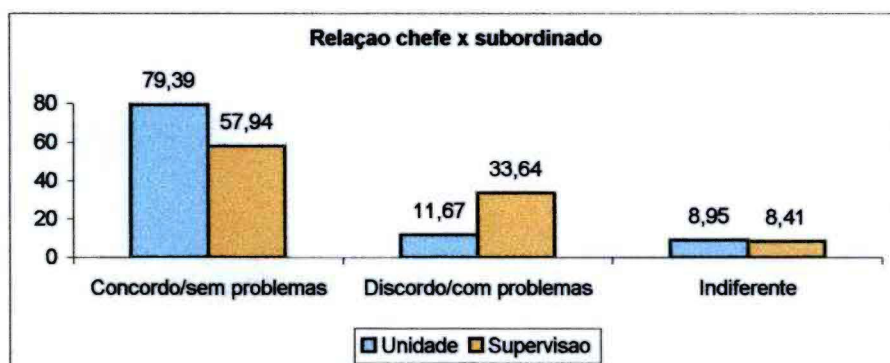
#### 7.2.3.2 Relação chefe x subordinado

Na unidade 79,39% das pessoas entrevistadas responderam ter um bom contato com a chefia e o apoio necessário, 11,67% discordam e 8,95% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 57,94% das pessoas entrevistadas responderam ter um bom contato com a chefia e o apoio necessário, 33,64% discordam e 8,41% não concordam e nem discordam.

Os entrevistados foram questionados sobre o contato com a chefia, respeito, integridade, treinamentos, apoio e confiança.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



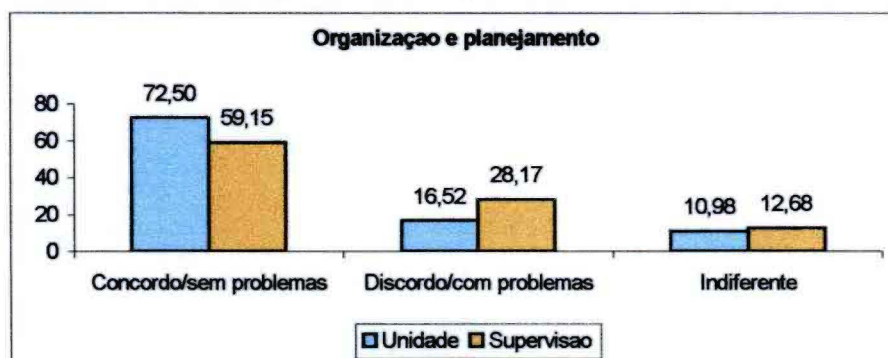
#### 7.2.3.3 Organização e planejamento

Na unidade 72,5% das pessoas entrevistadas consideram adequada a carga horária e os materiais disponíveis, 16,52% discordam e 10,98% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 59,15% das pessoas entrevistadas consideram adequada a carga horária e os materiais disponíveis, 28,17% discordam e 12,68% não concordam e nem discordam.

Os entrevistados foram questionados sobre a carga horária, horas extra, férias, local de trabalho, equipamentos e materiais disponíveis.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:





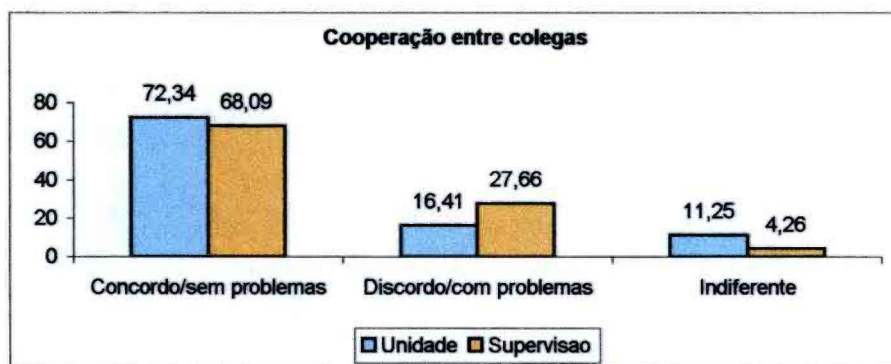
#### 7.2.3.4 Cooperação entre colegas

Na unidade 72,34% das pessoas entrevistadas consideram-se satisfeitas com a colaboração entre colegas e relacionamento no ambiente de trabalho, 16,41% discordam e 11,25% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 68,09% das pessoas entrevistadas consideram-se satisfeitas com a colaboração entre colegas e relacionamento no ambiente de trabalho, 27,66% discordam e 4,26% não concordam e nem discordam.

Os entrevistados foram questionados sobre a satisfação, relacionamento, cooperação e ocorrência de “fofocas”.

Estes dados estão representados graficamente abaixo:



#### 7.2.3.5 Condições de trabalho

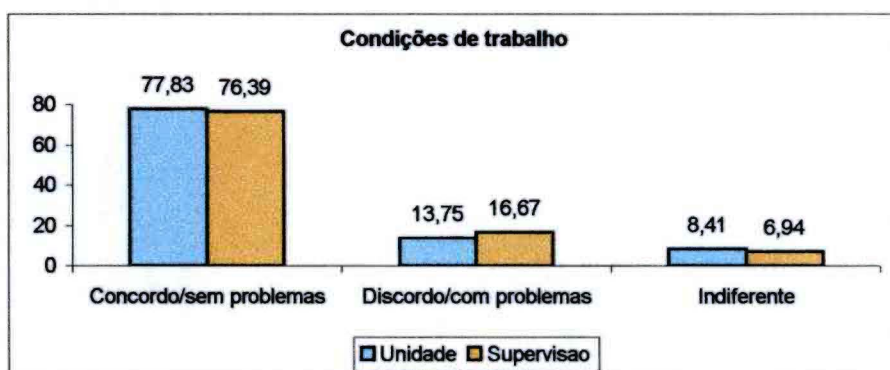
Na unidade 77,83% das pessoas entrevistadas consideram boas as condições de trabalho, 13,75% discordam e 8,41% não concordam e nem discordam.

Na supervisão 76,39% das pessoas entrevistadas consideram-se satisfeitas com a colaboração entre colegas e relacionamento no ambiente de trabalho, 16,67% discordam e 6,94% não concordam e nem discordam.

Os entrevistados foram questionados sobre a iluminação, temperatura, espaço físico e segurança na área de trabalho.

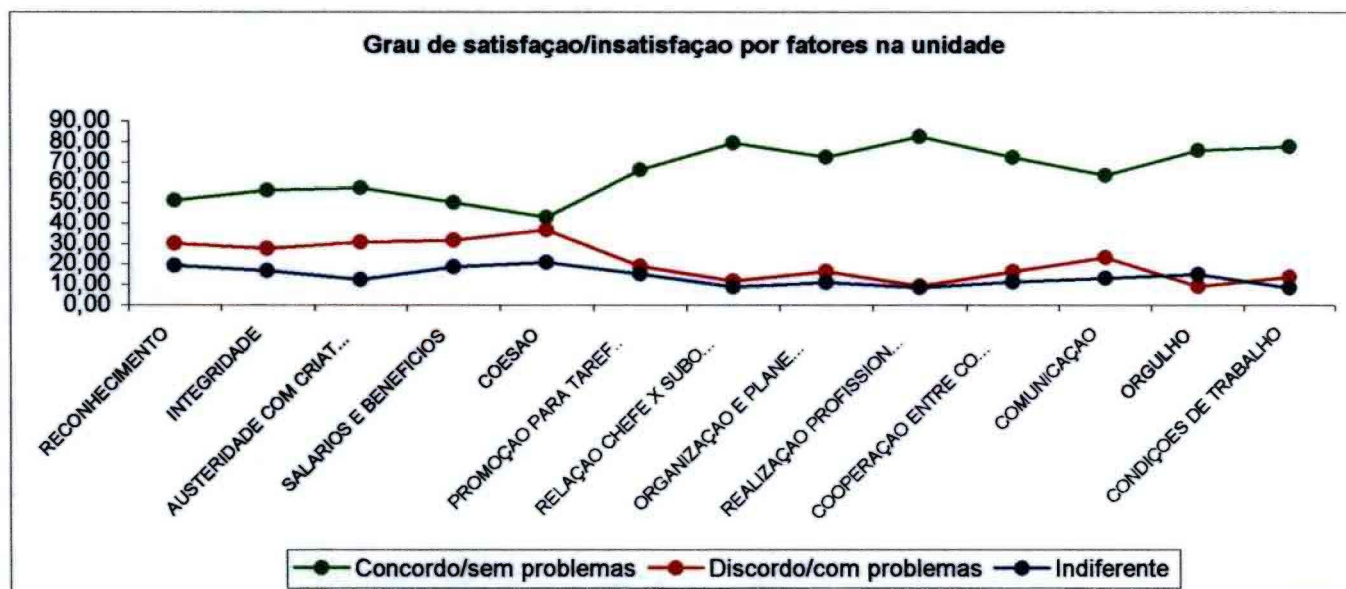


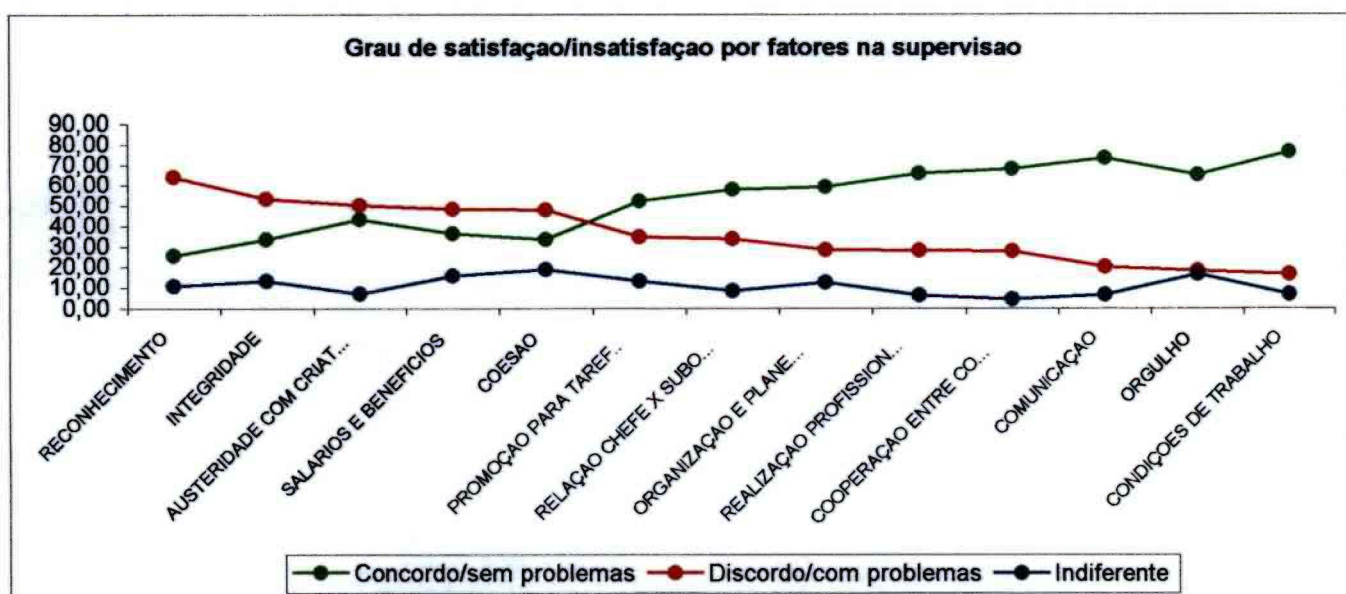
Estes dados estão representados graficamente abaixo:



#### 7.2.4 Perfil geral

Nos gráficos abaixo se pode ter uma visão geral de como está a satisfação ou insatisfação das pessoas na unidade e na supervisão por fatores avaliados.



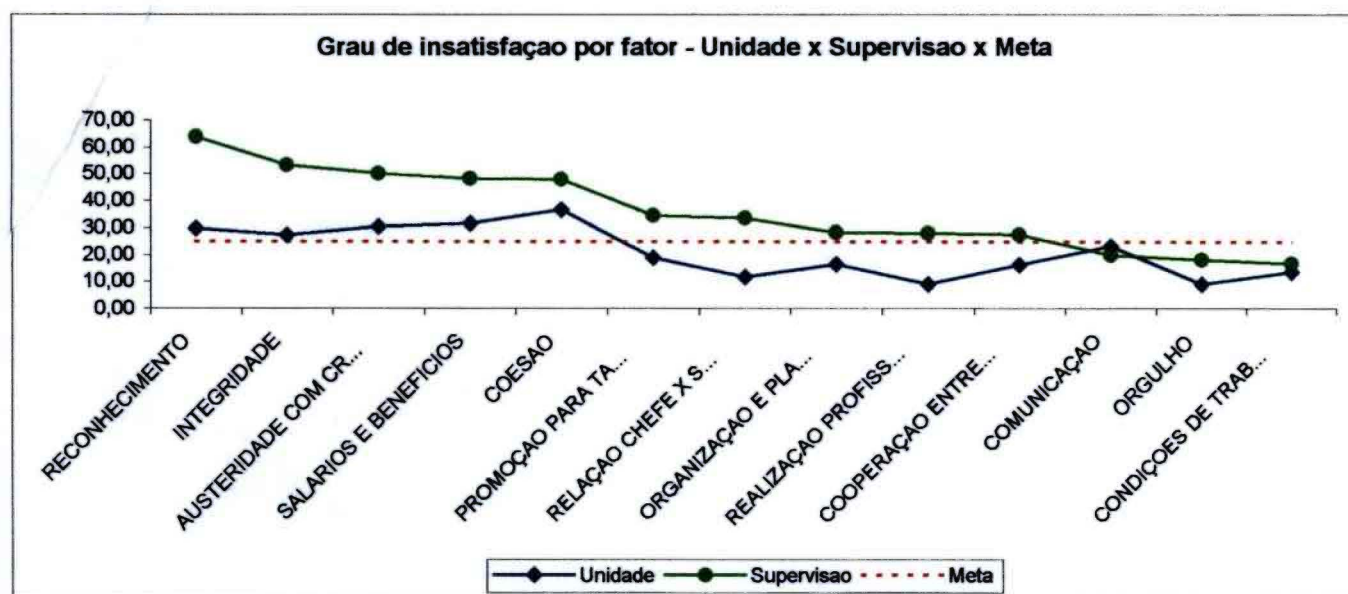


Comparando o grau de insatisfação na unidade e na supervisão observa-se na supervisão um grau de insatisfação maior que na unidade em quase todos os fatores avaliados, com exceção do fator Comunicação. Portanto, de modo geral, pode-se dizer que as pessoas da unidade como um todo possuem uma percepção mais positiva da empresa e estão mais satisfeitas que a equipe da supervisão em análise.

Observa-se que de acordo com os critérios estabelecidos, ou seja, com nível de insatisfação maior que 25%, a unidade apresenta problemas em 5 dos 13 fatores avaliados. A unidade apresenta maior grau de satisfação nos fatores *Promoção para tarefas mais complexas*, *Relação chefe x subordinado*, *Organização e planejamento*, *Realização profissional*, *Cooperação entre colegas*, *Comunicação*, *Orgulho* e *Condições de trabalho*. Os fatores *Reconhecimento* e *Integridade* aparecem como potencial problema e os fatores *Austeridade com criatividade*, *Salários e benefícios* e *Coesão* aparecem como problema.

Na supervisão, observa-se que em 10 dos 13 fatores avaliados o grau de insatisfação é maior que 25%. A supervisão apresenta maior grau de satisfação nos fatores *Comunicação*, *Orgulho* e *Condições de trabalho*. Os fatores *Organização e*

*planejamento*, *Realização profissional* e *Cooperação entre colegas* aparecem como potencial problema, os fatores *Promoção para tarefas mais complexas* e *Relação chefe x subordinado* aparecem como problema e os fatores que serão considerados como problemas graves são *Reconhecimento*, *Integridade*, *Austeridade com criatividade*, *Salários e benefícios* e *Coesão*. Em função dos resultados apresentados na supervisão será observado o grau de discordância por pergunta para observação do problema nos fatores que apresentaram grau de insatisfação superior a 25%.





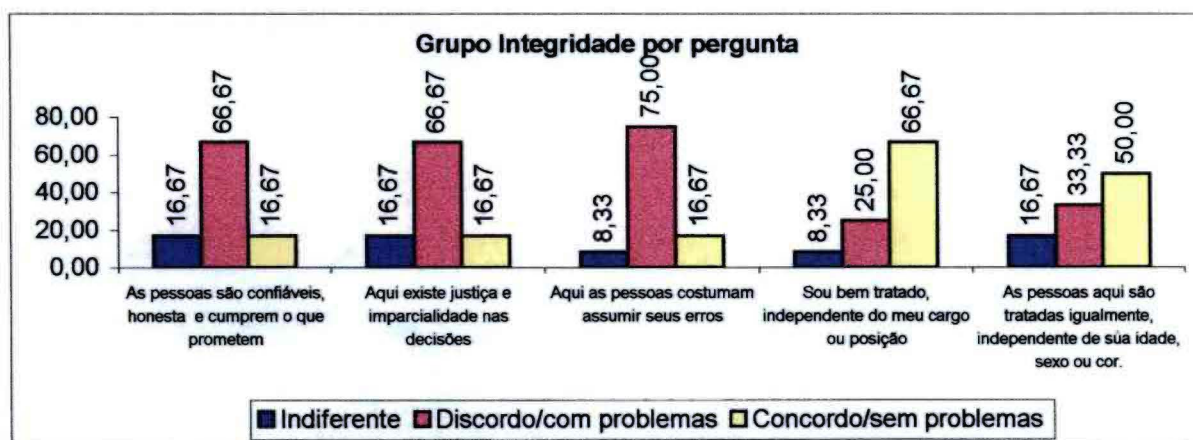
### 7.3 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO PELOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS DA SUPERVISÃO – OBSERVAÇÃO POR PERGUNTAS

A análise dos dados levará em conta os critérios estabelecidos inicialmente, considerando como sem problema quando o grau de discordância for inferior a 25%.

#### 7.3.1 Integridade

Quanto ao fator *Integridade* observa-se um grau de discordância maior que 25% nas perguntas relacionadas a confiança, justiça, capacidade de assumir erros, sendo estes considerados como problemas graves, e preconceito.

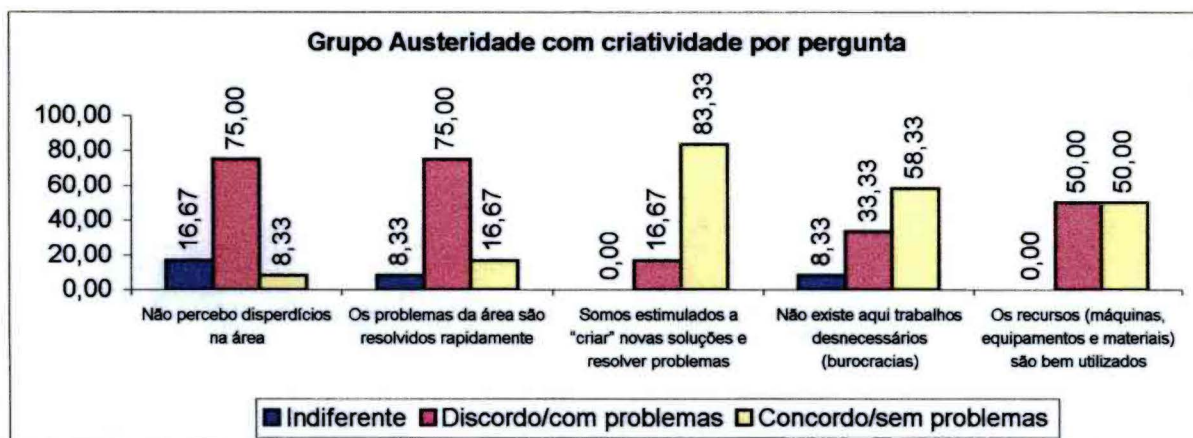
O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:



#### 7.3.2 Austeridade com criatividade

Quanto ao fator *Austeridade com criatividade* observa-se um grau de discordância grave nas perguntas relacionadas a desperdício, velocidade, utilização de recursos e na pergunta relacionada a criatividade um grau de discordância menos acentuado.

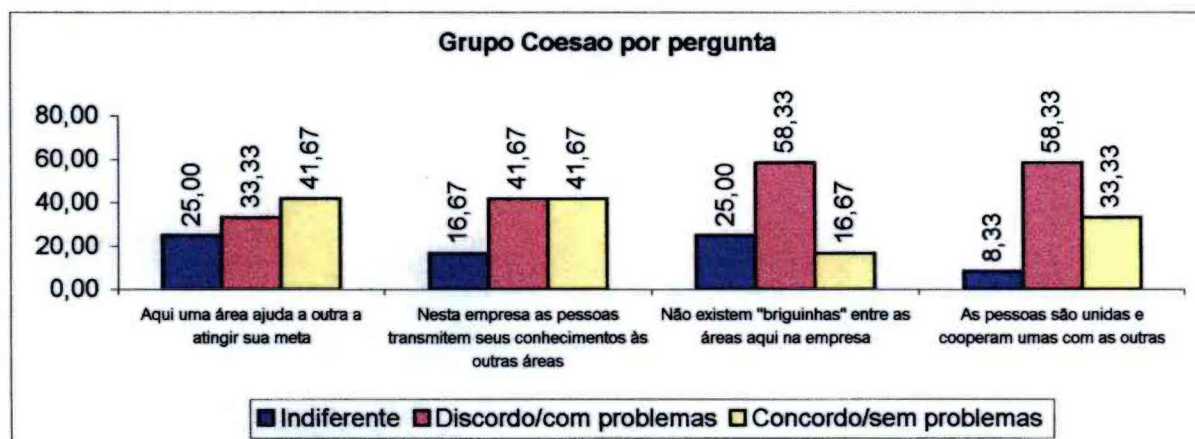
O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:



### 7.3.3 Coesão

Quanto ao fator *Coesão* observa-se um grau de discordância grave nas perguntas relacionadas a relacionamento entre as áreas, entre as pessoas e troca de experiências.

O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:

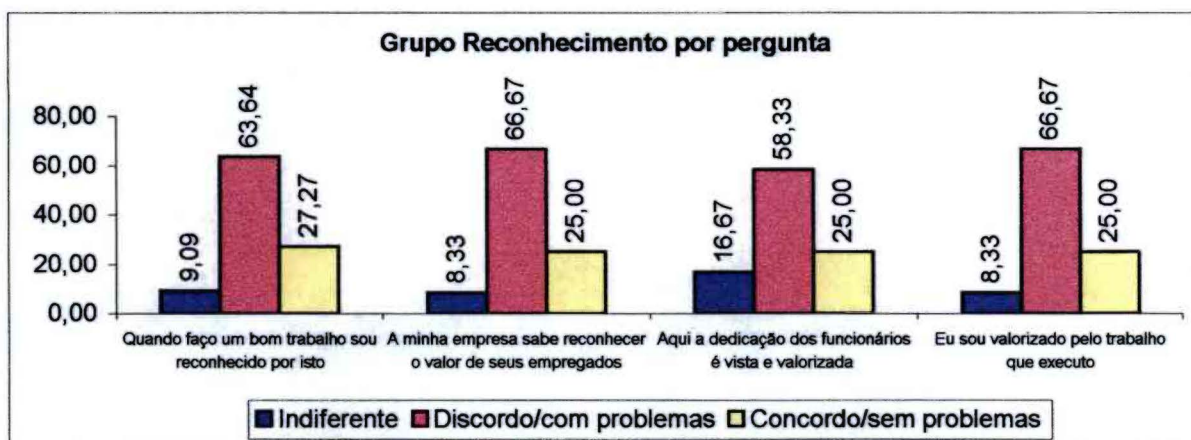


### 7.3.4 Reconhecimento

Quanto ao fator *Reconhecimento* observa-se um grau de discordância grave em todos os aspectos pesquisados: reconhecimento e valorização dos colaboradores.



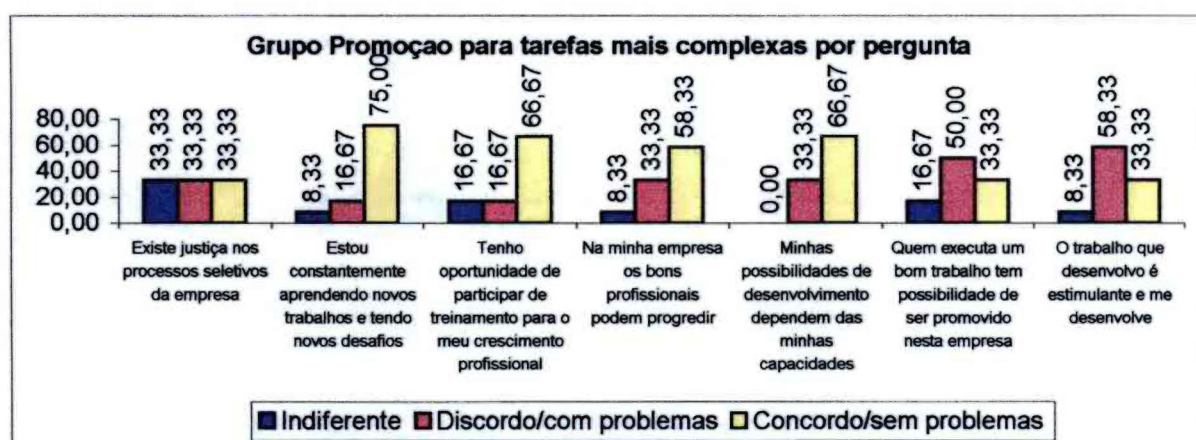
O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:



### 7.3.5 Promoção para tarefas mais complexas

Quanto ao fator *Promoção para tarefas mais complexas* observa-se um grau de discordância grave nas perguntas relacionadas a promoção e desenvolvimento. Nas perguntas relacionadas a justiça, possibilidade de progresso e capacidade o grau de discordância é menos acentuado.

O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:



### 7.3.6 Realização profissional / Tipo de trabalho / Responsabilidade

Quanto ao fator *Realização profissional/Tipo de trabalho/ Responsabilidade*

observa-se um grau de discordância grave na pergunta relacionada a desafios. Nas perguntas relacionadas a decisões e criatividade o grau de discordância é menos acentuado e nas demais perguntas não há problema.

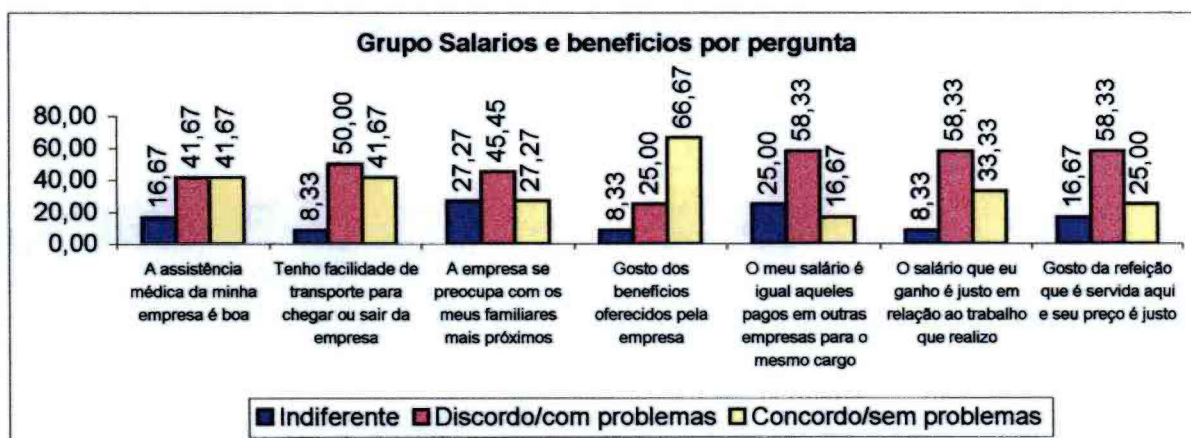
O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:



### 7.3.7 Salários e benefícios

Quanto ao fator *Salários e benefícios* observa-se um grau de discordância grave em quase todas as perguntas, relacionadas à alimentação, transporte, assistência médica e valor do salário em relação ao mercado.

O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:

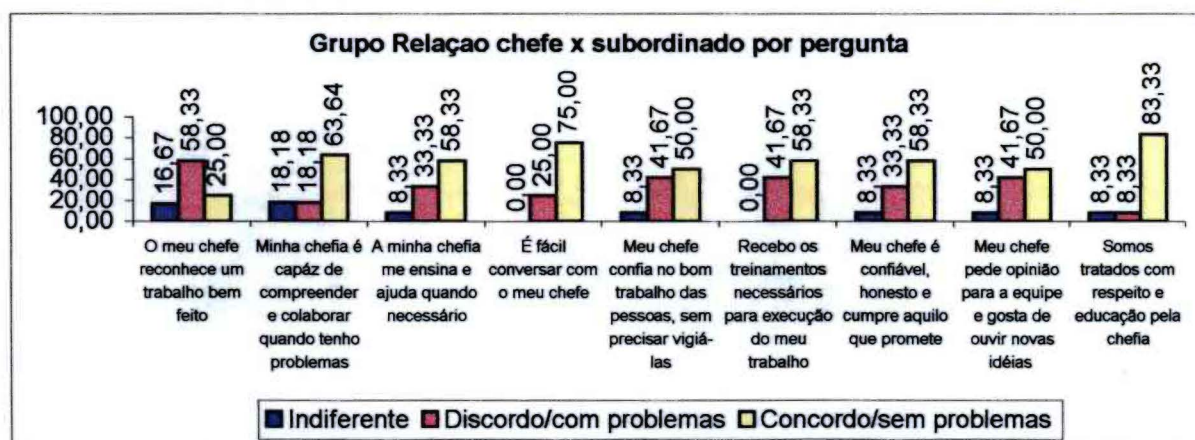




### 7.3.8 Relação chefe x subordinado

Quanto a *Relação chefe subordinado* observa-se um grau de discordância grave nas perguntas relacionadas a reconhecimento, confiança, treinamento, participatividade. Nas perguntas relacionadas a apoio e integridade o grau de discordância é menos acentuado, e nas perguntas relacionadas a respeito, compreensão de problemas e facilidade de contato não se observa problemas.

O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:

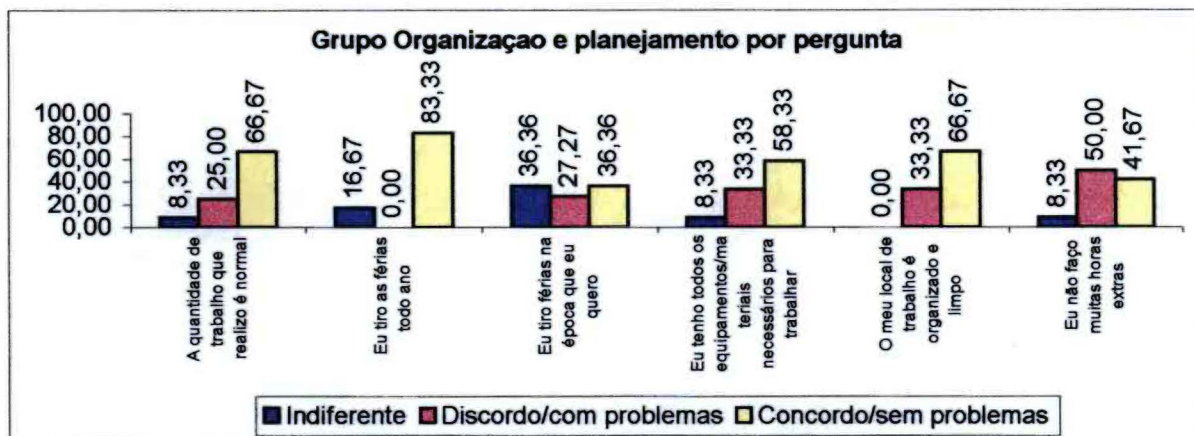


### 7.3.9 Organização e planejamento

Quanto ao fator *Organização e planejamento* observa-se um grau de discordância grave quanto a horas extras, nas perguntas relacionadas a férias, equipamentos, local de trabalho e carga horária o grau de discordância é menos acentuado.

O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:

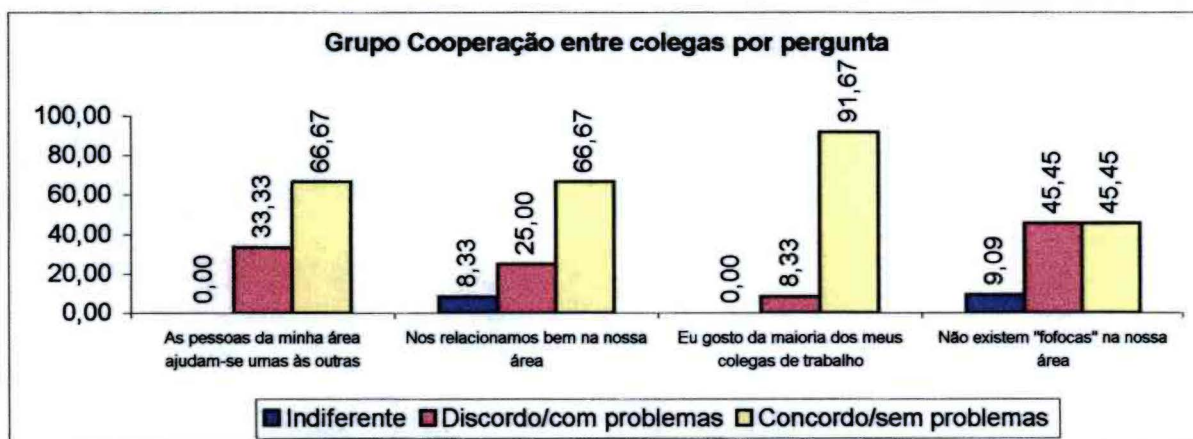




### 7.3.10 Cooperação entre colegas

Quanto a *Cooperação entre colegas* observam-se problemas quanto a “fofocas”, e em menor grau quanto a colaboração entre as áreas. Quanto a relacionamento e satisfação não se observa problemas.

O resultado por perguntas pode ser observado graficamente abaixo:



## **8 PROPOSTAS**

### **8.1 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA**

Os resultados obtidos na avaliação da supervisão foram bastante surpreendentes, uma vez que demonstraram um grau de insatisfação acima do esperado em função dos demais indicadores e da percepção geral da chefia imediata, da chefia mediata e das áreas de apoio. Para melhor entendimento do problema foi realizado com a equipe da supervisão a partir de fevereiro de 2003 um trabalho conduzido pelo Departamento de Recursos Humanos onde a equipe foi estimulada a expor as situações que causam a insatisfação.

### **8.2 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO**

FATOR RELACIONADO	O QUE	POR QUE	COMO	QUEM	QUANDO
Austeridade com criatividade	Acompanhar andamento das solicitações de compra	Para garantir cumprimento dos prazos	Entrando em contato com comprador	Secretaria departamento	mai/03
Austeridade com criatividade	Divulgar para equipe andamento das anomalias de manutenção da area	Para que a equipe tenha conhecimento da condução dos trabalhos e prazos para conclusao	Divulgando ata da reuniao quinzenal entre a Supervisao de Produção e o Departamento de manutenção	Chefia imediata	mai/03
Austeridade com criatividade / Realização profissional / Tipo de trabalho / Responsabilidade	Envolver equipe nas decisoes que afetem diretamente seu trabalho	Para aproveitar conhecimento e sugestoes da equipe	Expondo para equipe nas reunioes semanais os problemas da area e solicitando sugestoes	Chefia imediata	mai/03
Coesao	Definir criterios para ocupação das equipes quando nao houver produção	Para padronizar ocupação das equipes no Departamento	Estabelecendo criterios entre os supervisores e o chefe de departamento	Chefia imediata	mai/03
Coesao	Programar treinamentos para quando nao houver produção	Para ocupar o horario de trabalho de maneira produtiva	Programando os treinamentos conforme o quadro de habilidades	Chefia imediata	mai/03
Coesao	Promover integração entre os turnos	Para aumentar coesao na equipe	Estabelecendo reuniao semanal de analise da semana anterior, discutindo resultados e anomalias da area. Definindo porta-voz da equipe para centralizar as informações.	Chefia imediata	mai/03
Cooperação entre colegas	Melhorar relacionamento entre colegas de trabalho	Buscar sinergia para o trabalho em equipe	Treinando em Feedback, Trabalho em equipe, Comunicação, criando momentos de integração do grupo.	Chefia imediata	a partir de fev/2003

Integridade	Divulgar analise ergonômica dos cargos	Para esclarecer para a equipe criterios das vagas	Reunindo equipe e mostrando analise ergonômica dos cargos	Chefia imediata e tecnicos de segurança	jun/03
Integridade	Avaliar perfil das vagas abertas com relação a ergonomia	Para definir criterios das vagas	Avaliando ergonomia das vagas abertas antes de iniciar o processo seletivo	Chefia imediata e tecnicos de segurança	Quando houver necessidade
Integridade	Elaborar cronograma de treinamento nas tarefas (Padroes Operacionais) capacitando todos os operadores em todos os postos	Para capacitar colaboradores	Levantando todas as tarefas da supervisao e elaborando cronograma de treinamento	Chefia imediata	jul/03
Integridade / Promoção para tarefas mais complexas	Centralizar processos seletivos internos no Departamento de Recursos Humanos	Para estabelecer imparcialidade nos processos seletivos	Dando andamento aos processos seletivos internos em conjunto	Chefe Departamento Produção, Supervisores e Departamento de Recursos Humanos	mai/03
Integridade / Promoção para tarefas mais complexas	Divulgar vagas abertas da supervisao para o Departamento	Para que todos que tenham interesse possam participar dos processos seletivos	Divulgando vaga aberta para o Departamento de Recursos Humanos e este divulgara para as demais areas	Chefe Departamento Produção, Supervisores e Departamento de Recursos Humanos	mai/03
Organização e planejamento	Disponibilizar ferramentas conforme a tarefa (Padrao Operacional)	Para disponibilizar material necessario ao cumprimento das tarefas	Providenciando as ferramentas conforme o previsto no Padrao Operacional e definido responsaveis	Chefia imediata	mar/03
Reconhecimento / Integridade	Trabalhar feedbacks individuais positivos e de melhoria	Para orientar os colaboradores sobre o trabalho desenvolvido e avaliar seu desempenho	Dando feedback sensorial	Chefia imediata	jul/03
Reconhecimento / Promoção para tarefas mais complexas	Avaliar colaboradores formalmente semestralmente	Para avaliar seu desempenho	Definindo cronograma semestral	Chefia imediata	jul/03

Reconhecimento / Promoção para tarefas mais complexas	Definir indicadores de desempenho individual	Para dar retorno e orientar colaboradores sobre criterios para aumentos salariais	Definindo e divulgando indicadores	Chefia imediata	jul/03
Salarios e beneficios	Divulgar salarios comparativos	Melhorar percepção dos funcionarios quanto ao salario	Mostrando dados comparativos de outras empresas da regio	Chefe Departamento Recursos Humanos	jun/03
Salarios e beneficios	Mudar horario de trabalho	Facilitar a locomoção dos funcionarios ate a empresa	Alterando jornada de trabalho com a redução da carga horaria diaria e trabalhando normalmente de segunda a sabado.	Chefia imediata	dez/02
Salarios e beneficios	Realizar analise do tempo de serviço x aumentos salariais x desempenho individual	Para definir criterios para aumentos de salario e estabelecer cronograma	Realizando analise	Chefia imediata	jul/03
Salarios e beneficios	Divulgar politica salarial da empresa	Para informar equipe	Divulgando e orientando em reuniao	Chefe Departamento Recursos Humanos	jun/03
Salarios e beneficios	Divulgar custos do plano de saude oferecido pela empresa	Para mostrar a equipe relação custo x beneficio	Divulgando Plano de Saude	Chefe Departamento Recursos Humanos	jun/03
Salarios e beneficios	Divulgar beneficios oferecidos pela empresa	Para informar equipe	Divulgando plano de beneficios	Chefe Departamento Recursos Humanos	jun/03
Todos	Realizar grupo focal	Para entender opiniao da equipe	Dividindo a equipe em 3 grupos e distribuindo os fatores pesquisados para que cada grupo discutisse, apontando fatos e dados para cada questao da pesquisa com resultado abaixo da meta de insatisfacao	Chefe Departamento Recursos Humanos	fev a abr/2003

## 9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No atual momento da Administração de Empresas o resultado de pesquisas sobre aspectos do comportamento humano pode ser visto como um dos fatores capazes de alavancar uma gestão efetivamente estratégica de pessoas no ambiente organizacional. As informações geradas pela pesquisa de clima precisam gerar um plano de ação aplicável, para permitir aos colaboradores retorno sobre as expectativas geradas ao longo do trabalho.

No presente trabalho observa-se na unidade que os fatores que apresentam satisfação superam aqueles que apresentam insatisfação, enquanto que na supervisão ocorre o inverso, os fatores que apresentam insatisfação superam aqueles que apresentam satisfação.

Os resultados mostram que na supervisão os fatores percebidos como favoráveis, portanto geradores de satisfação são: *Comunicação, Orgulho e Condições de trabalho*. Os fatores *Organização e planejamento, Realização profissional e Cooperação entre colegas, Promoção para tarefas mais complexas, Relação chefe x subordinado Reconhecimento, Integridade, Austeridade com criatividade, Salários e benefícios e Coesão* são os fatores geradores de insatisfação. O plano de ação elaborado sugere a chefia mudanças em alguns aspectos de liderança apontados pela equipe: encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho. Esta mudança de postura pelo líder devera, indiretamente, influenciar os demais fatores. O plano de ação prevê também ações na política global de recursos humanos e valorização profissional.

Sugere-se o acompanhamento das ações previstas no plano de ação, para garantir a aplicação do mesmo, e a realização de nova pesquisa após as ações previstas

terem sido efetivadas e fazerem parte da rotina da equipe para comparação dos resultados. Sugere-se ainda, como ponto de melhoria, maior agilidade das áreas envolvidas para divulgação dos resultados da pesquisa e condução dos trabalhos a partir deste.

## **REFERÊNCIAS**

**CHIAVENATO, Idalberto. Construção de talentos – Coaching & Mentoring.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

**BOM SUCESSO, Edina de Paula. Trabalho e Qualidade de Vida.** Rio de Janeiro: Dunya/Qualitymark, 1998.

**CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

**KONDO, Yoshio. Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento.** São Paulo: Gente, 1994.

**RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho.** 8. ed. Petropolis: Vozes, 2001.



**ANEXOS**

# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Você está participando da pesquisa de clima organizacional da sua área e da empresa que trabalha. É muito importante para a empresa conhecer a sua opinião. Você deverá ser bastante sincero ao manifestar sua opinião e não precisará se identificar. Como a resposta é assinalada com "X" não será possível sabermos quem respondeu.

## INSTRUÇÕES:

Não se identifique.

Leia atentamente cada frase.

Seja bastante sincero.

Marque com um **X** o que você considera que é o que realmente acontece, aqui na empresa.

ÁREA

Gerência

Departamento

Supervisão

Nome do seu Chefe

## EXEMPLO:

1. Minha chefia trata a todos com respeito

2. Eu gosto do trabalho que realizo

CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE
5	4	3	2	1
X				
		X		

1	Minha família e meus amigos acham que trabalho em uma boa empresa					
2	Eu indicaria a Sadia para o meu melhor amigo trabalhar					
3	A empresa colabora com a comunidade					
4	Eu tenho orgulho em trabalhar nesta empresa					
5	Aqui é um excelente lugar para se trabalhar					
6	Sempre que acontece uma mudança somos informados					
7	É fácil nos comunicarmos com outras áreas da empresa					
8	Aqui as mudanças são comunicadas rapidamente para todos					
9	Nesta empresa o motivo de determinadas decisões são esclarecidas para nós					
10	Eu conheço as normas, metas e projetos da minha área					
11	Aqui uma área ajuda a outra a atingir sua meta					
12	Nesta empresa as pessoas transmitem seus conhecimentos às outras áreas					
13	Não existem "briguinhas" entre as áreas aqui na empresa					
14	As pessoas são unidas e cooperam umas com as outras					
15	As pessoas são confiáveis, honesta e cumprem o que prometem					
16	Aqui existe justiça e imparcialidade nas decisões					
17	Aqui as pessoas costumam assumir seus erros					
18	Sou bem tratado, independente do meu cargo ou posição					
19	As pessoas aqui são tratadas igualmente, independente de sua idade, sexo ou cor.					
20	Não percebo desperdícios na área					
21	Os problemas da área são resolvidos rapidamente					
22	Somos estimulados a "criar" novas soluções e resolver problemas					
23	Não existe aqui trabalhos desnecessários (burocracias)					
24	Os recursos (máquinas, equipamentos e materiais) são bem utilizados					
25	A quantidade de trabalho que realizo é normal					
26	Eu tiro as férias todo ano					

		CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE
		1	2	3	4	5
27	Eu tiro férias na época que eu quero					
28	Eu tenho todos os equipamentos/materiais necessários para trabalhar					
29	O meu local de trabalho é organizado e limpo					
30	Eu não faço muitas horas extras					
31	O meu chefe reconhece um trabalho bem feito					
32	Minha chefia é capaz de compreender e colaborar quando tenho problemas particulares					
33	A minha chefia me ensina e ajuda quando necessário					
34	É fácil conversar com o meu chefe					
35	Meu chefe confia no bom trabalho das pessoas, sem precisar vigiá-las					
36	Recebo os treinamentos necessários para execução do meu trabalho					
37	Meu chefe é confiável, honesto e cumpre aquilo que promete					
38	Meu chefe pede opinião para a equipe e gosta de ouvir novas idéias					
39	Somos tratados com respeito e educação pela chefia					
40	A assistência médica da minha empresa é boa					
41	Tenho facilidade de transporte para chegar ou sair da empresa					
42	A empresa se preocupa com os meus familiares mais próximos					
43	Gosto dos benefícios oferecidos pela empresa					
44	O meu salário é igual aqueles pagos em outras empresas para o mesmo cargo					
45	O salário que eu ganho é justo em relação ao trabalho que realizo					
46	Gosto da refeição que é servida aqui e seu preço é justo					
47	As pessoas da minha área ajudam-se umas às outras					
48	Nos relacionamos bem na nossa área					
49	Eu gosto da maioria dos meus colegas de trabalho					
50	Não existem "focacas" na nossa área					
51	A iluminação do meu local de trabalho é adequada					
52	A temperatura do meu local de trabalho é adequada					
53	Eu tenho todos os equipamentos de proteção (EPI) para segurança no meu trabalho					
54	O espaço físico da minha área é adequado ao trabalho					
55	Os banheiros e vestiários são limpos					
56	As condições de segurança da minha área são boas					
57	Eu gosto do meu trabalho					
58	Eu posso criar, melhorar e inovar no meu trabalho					
59	A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade					
60	Sou ouvido quando se trata de assunto relacionado ao meu trabalho					
61	Eu posso sugerir mudanças que melhorem o meu trabalho					
62	Sinto que sou parte importante no processo					
63	Eu posso decidir sobre os assuntos que tem a ver diretamente com o meu trabalho					
64	Sou solicitado para ajudar a resolver problemas e propor novas soluções					
65	Quando faço um bom trabalho sou reconhecido por isto					
66	A minha empresa sabe reconhecer o valor de seus empregados					
67	Aqui a dedicação dos funcionários é vista e valorizada					
68	Eu sou valorizado pelo trabalho que executo					
69	Existe justiça nos processos seletivos da empresa					
70	Estou constantemente aprendendo novos trabalhos e tendo novos desafios					
71	Tenho oportunidade de participar de treinamento para o meu crescimento profissional					
72	Na minha empresa os bons profissionais podem progredir					
73	Minhas possibilidades de desenvolvimento dependem das minhas capacidades					
74	Quem executa um bom trabalho tem possibilidade de ser promovido nesta empresa					
75	O trabalho que desenvolvo é estimulante e me desenvolve					

**76 Sexo**

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

**77 Indique quanto tempo você tem de empresa:**

- ☐ Menos de 6 meses  
☐ De 06 meses a 1 ano  
☐ De 01 a 02 anos  
☐ De 02 a 05 anos  
☐ De 05 a 10 anos  
☐ De 10 a 15 anos  
☐ Mais de 15 anos

**78 Indique o nível do seu cargo na empresa:**

- ☐ Operacional  
☐ Gerente  
☐ Chefe Depto / Coordenador / Supervisor (equivalente)  
☐ Administrativo

**79 Indique seu estado civil:**

- ☐ Solteiro / Separado / Viúvo  
☐ Casado / Amasiado

**80 Qual a sua idade ?**

- ☐ Menos de 20 anos  
☐ Entre 20 e 25 anos  
☐ Entre 26 e 35 anos  
☐ Entre 36 e 45 anos  
☐ Entre 46 e 55 anos  
☐ Mais de 55 anos

**81 Nível de escolaridade:**

- ☐ Primeiro Grau Incompleto  
☐ Primeiro Grau Completo  
☐ Segundo Grau Incompleto  
☐ Segundo Grau Completo  
☐ Universitário

**82 Horário de trabalho**

- ☐ Manhã  
☐ Tarde  
☐ Noite  
☐ Escala de Revezamento  
☐ Comercial

**83 Dias da Semana**

- ☐ De segunda a sábado  
☐ De segunda a sexta  
☐ Escala de Revezamento

O que te traz satisfação na empresa:

Me diga quais as situações que você não gosta na empresa: